

**PROPUESTA DEL DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA SYSTEMS AND  
SOLUTIONS LTDA (S&S)**

Hernán Núñez Güiza

Diego Alejandro Arias Ávila

Cristian Francisco Gómez Solano

Especialización en Gerencia de Talento Humano  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano

Bogotá

2023



**Propuesta del diseño de un manual de funciones para la empresa Systems And Solutions Ltda.**

**Hernán Núñez Guiza, Diego Alejandro Arias Ávila, Cristian Francisco Gómez Solano**

**Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Especialistas en Gerencia de  
Talento Humano**

**Docente: Celso Miguel Melo Melo**

**Especialización en Gerencia de Talento Humano**

**Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano**

**Bogotá**

**2023**



## Tabla de contenido

<b>TABLA DE CONTENIDO .....</b>	<b>3</b>
<b>LISTA DE FIGURAS .....</b>	<b>5</b>
<b>LISTA DE TABLAS .....</b>	<b>6</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>7</b>
<b>JUSTIFICACIÓN .....</b>	<b>9</b>
<b>OBJETIVOS .....</b>	<b>11</b>
OBJETIVO GENERAL .....	11
OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	11
<b>MARCO REFERENCIAL .....</b>	<b>12</b>
<b>MARCO CONTEXTUAL .....</b>	<b>12</b>
MARCO LEGAL .....	16
MARCO TEÓRICO .....	18
<i>Estructura Organizacional .....</i>	<i>18</i>
<i>Manual de Procesos.....</i>	<i>25</i>
<i>Manual de Funciones.....</i>	<i>27</i>
<i>Riesgos laborales .....</i>	<i>35</i>
<i>Modelos del Manual de Funciones .....</i>	<i>37</i>
<b>DESARROLLO PRÁCTICO .....</b>	<b>46</b>
ORGANIGRAMA.....	47
MAPA DE PROCESOS .....	51
FLUJOGRAMA .....	53
BIENESTAR LABORAL .....	54

PROPUESTA DEL DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA S&S	4
PROCESO DE CAPACITACIÓN.....	56
PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL.....	60
INGRESOS Y RECAUDO .....	64
GESTIÓN DE PROYECTOS .....	66
PROCESO DE CLIENTES .....	68
<b>ESTRUCTURA PROPUESTA MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS S&amp;S .....</b>	<b>69</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>79</b>
<b>LISTA DE REFERENCIA O BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>83</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>87</b>

**Lista de Figuras**

<b>Figura 1</b> S&S .....	13
<b>Figura 2</b> Estructura simple .....	19
<b>Figura 3</b> Estructura funcional .....	20
<b>Figura 4</b> Estructura multidivisional .....	21
<b>Figura 5</b> Estructura matricial .....	22
<b>Figura 6</b> Estructura por comités .....	23
<b>Figura 7</b> Estructura Holding .....	23
<b>Figura 8</b> Estructura transnacional o global .....	24
<b>Figura 9</b> Diccionario de competencias .....	38
<b>Figura 10</b> Diccionario de comportamientos .....	39
<b>Figura 11</b> Modelo de competencias .....	40
<b>Figura 12</b> Organigrama S&S LTDA .....	47
<b>Figura 13</b> Mapa de procesos .....	51
<b>Figura 14</b> Proceso de bienestar .....	53
<b>Figura 15</b> Proceso de capacitación .....	55
<b>Figura 16</b> Proceso de liquidación de nómina .....	57
<b>Figura 17</b> Proceso de selección de personal .....	59
<b>Figura 18</b> Proceso de evaluación del desempeño .....	61
<b>Figura 19</b> Proceso de ingresos y recaudos .....	63
<b>Figura 20</b> Gerencia de proyectos .....	65
<b>Figura 21</b> Proceso comercial de ventas .....	67

<b>Figura 22</b> <i>Cuadro de identificación</i> .....	69
<b>Figura 23</b> <i>Misión</i> .....	71
<b>Figura 24</b> <i>Funciones principales y secundarias</i> .....	72
<b>Figura 25</b> <i>Competencias específicas del cargo</i> .....	73
<b>Figura 26</b> <i>Perfil del Cargo</i> .....	76
<b>Figura 27</b> <i>Gestión del Riesgo</i> .....	77
<b>Figura 28</b> <i>Factores de riesgo</i> .....	77
<b>Figura 29</b> <i>Perfil Paraclínico</i> <b>Fuente:</b> Diseño de autor propio (2023). .....	78
<b>Figura 30</b> <i>Evaluación de Desempeño</i> .....	78

#### Lista de Tablas

<b>Tabla 1</b> <i>Método DACUM</i> .....	43
<b>Tabla 2</b> <i>Manual de funciones por competencias</i> .....	44

## Introducción

A causa de la competitividad globalizada, el avance exponencial de la tecnología y a los constantes cambios en el entorno empresarial, las compañías deben enfocar sus esfuerzos en generar ventajas competitivas frente a sus rivales; por ese motivo, cada vez es más importante el concepto de administración del talento humano, Dessler y Varela (2011) lo definen como el proceso integrado y orientado hacia metas de planear, reclutar, desarrollar, administrar y remunerar a los trabajadores. A su vez, (Paritosh, 2021) afirma que la administración del talento funciona como una fuerza motriz inagotable para la innovación y el desarrollo de una empresa, un elemento clave para mejorar la productividad y una parte indispensable para garantizar el funcionamiento normal de una organización.

Es importante resaltar que la base para una óptima administración del talento humano, parte de la correcta planificación estratégica organizacional (misión, visión, objetivos) y que ambos conceptos deben estar estrictamente ligados entre sí, ya que, según Chiavenato (2011) los objetivos del área de Talento Humano deben servir y se desprenden de las metas de la organización entera.

Teniendo en cuenta lo anterior, como primera fase del proceso y de acuerdo con Cruz, Lucero, Paqui y Jiménez (2018) las empresas que están direccionadas hacia el éxito deben tener definida una estructura organizacional en la cual: se establezcan los niveles jerárquicos, se defina claramente el grado de responsabilidad de cada unidad funcional, se posibilite la toma efectiva de decisiones y se ofrezca una base para la división y estandarización de procesos o tareas.

Después de tener la estructura definida, es vital para la empresa identificar los cargos que intervienen en cada unidad funcional, de manera que pueda establecer los requisitos esenciales en materia de educación, experiencia, habilidades, conocimiento y competencias, pero que además le ayude a definir el listado de funciones y responsabilidades para cada rol.

Así lo confirman Dolan, López y Valle (2014) quienes aseguran que el análisis de puestos proporciona información sobre sus características, cometidos y fines y, por tanto, suministra datos que posibilitan la intervención en él. Permite convertir trabajos aburridos y monótonos, que invitan al absentismo, en trabajos más dinámicos y menos repetitivos en los que la sensación de logro, responsabilidad y exigencia son mayores, afectando positivamente al comportamiento del individuo.

Además, la descripción de los cargos, específicamente consolidados en un manual de funciones representa los cimientos para el éxito de los demás subsistemas del área de Talento Humano, incluyendo: Planeación, Reclutamiento y Selección, Capacitación y Desarrollo, Remuneración y Beneficios, Evaluación del Desempeño. Por consiguiente, si se alcanza el éxito deseado en el área, seguramente se facilitará el alcance de los objetivos estratégicos debido a la amplia intervención del talento humano en todos los procesos transversales de la compañía. Ahora bien, no solo basta con el planteamiento de estas estrategias, sino que se requiere la efectiva comunicación de los resultados para permitir que los empleados se ajusten al cambio planteado por las directivas, se logre de esta manera el compromiso de todos y tenga el efecto positivo que se quiere alcanzar.

En el presente documento se desarrollará, en primera medida, la identificación del marco conceptual, teórico y legal del tema; luego, se procederá a la contextualización de la empresa en la cual se realizará el estudio de caso, posteriormente, y luego de identificar el pensamiento estratégico de la compañía se realizarán las respectivas propuestas de redefinición de la estructura organizacional (si aplica), identificación de cargos, manual de procesos, manual de funciones y se harán recomendaciones a los principales subsistemas del área de Talento Humano para la empresa S&S; por último, se definirán las conclusiones del proyecto en referencia.

### Justificación

Según Quintero & Osorio, (2018), las nuevas dinámicas del mercado, que surgen a partir de la llegada de la globalización y la apertura de nuevas formas de comercio, resultado de las políticas liberales de los países, llevan a formular la necesidad de nuevas herramientas de gestión y control de una empresa. En este contexto surge la creación del BSC (Balanced Scorecard), instaurada a finales del siglo XX por (Kaplan & Norton, 2007) . El BSC o cuadro de Mando Integral es una herramienta de administración y medición del desempeño corporativo que presenta a los ejecutivos cuatro perspectivas diferentes las cuales son: Perspectiva financiera, perspectiva comercial, perspectiva de procesos internos y perspectiva de aprendizaje y desarrollo; en particular, esta última perspectiva se enfoca en la capacidad que tiene una organización de aprender, crecer y mejorar continuamente, el indicador clave de esta perspectiva está centrado en la capacitación y el desarrollo de los colaboradores, ya que es el que permite mejorar las habilidades y competencias de los empleados para contribuir al desempeño general de la organización.

De acuerdo con lo anterior, se puede deducir que la gestión estratégica del talento humano es un factor clave para el éxito organizacional, concepto que reafirma (Chiavenato I. , 2019) aseverando que los colaboradores son el activo más importante de una empresa, pues su contribución es fundamental para lograr los objetivos estratégicos de la organización; razón por la cual, incorporar el uso de herramientas tales como el manual de funciones y procedimientos fortalece la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, que a su vez posibilita el desarrollo de habilidades y competencias de cada integrante del equipo aportando a la sostenibilidad y competitividad de la empresa en el mercado.

Para desarrollar el proceso de la estructuración del manual de funciones, en primera medida, se deben identificar los procesos, unidades funcionales, tareas, responsabilidades y las demás partes que integran la compañía analizando la estructura organizacional y facilitando la toma de decisiones estratégicas para determinar si la existente se ajusta a las características propias de la empresa o en su defecto requiere de modificaciones. Luego de superada esta etapa, y partiendo de la identificación de cargos y procedimientos se estandarizan los procesos de cada área funcional; luego, se consolida esta información dentro de un manual que orienta la ejecución de las tareas específicas de cada puesto, facultando y guiando las operaciones, los flujos de trabajo y las estrategias hacia los indicadores del desempeño laboral. Así mismo, contribuye al incremento de la productividad pues faculta la eliminación de los posibles desequilibrios en cargas de trabajo, reduce tiempos y esfuerzos en la ejecución de las tareas aumentando la calidad en los procesos de desarrollo, comunicación e integración.

Finalmente, para que todos los colaboradores de la organización conozcan, entiendan e integren las estrategias planteadas y desarrolladas por la empresa, se hace necesario implementar un programa de comunicación efectivo que posibilite el alcance del impacto deseado.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Diseñar un manual de funciones para la empresa Systems and Solutions Ltda., con el fin de establecer un marco de referencia documentado sobre los objetivos, funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo, convirtiéndose en una herramienta de gestión estratégica.

### **Objetivos Específicos**

- Proponer la estructura organizacional de la empresa, determinando las áreas de mejora, con el propósito de establecerla como base general para el diseño del manual.
- Realizar la descripción de los procesos que permitan ejercer la actividad económica de S&S.
- Desarrollar un manual de funciones y procedimientos estándar para cada unidad funcional.

## Marco Referencial

### Marco Contextual

Systems & Solutions Ltda. (S&S, 2014); ubicada en la ciudad de Bogotá en la Carrera 13 N° 78 – 51 y fundada en el año 2003, surgió de la práctica en tecnología Oracle con el propósito de suministrar garantías y soluciones tecnológicas enfocadas en cubrir las necesidades del nicho potencial en el sector público y privado; producidas desde la especialización y el servicio comercial, técnico y administrativo de productos informáticos, que hoy más que siempre, hacen parte de la evolución digital.

De manera que tanto los consultores como los clientes, han afianzado su tranquilidad y confianza en las cambiantes necesidades del mundo tecnológico, a partir del desarrollo de soluciones de seguridad, implementación de aplicaciones, desarrollos de servicios profesionales, Middleware y plataformas; en la capacidad y experiencia con la que S&S proporciona estos diferentes servicios y sistemas de solución y seguridad digital.

Su identidad, con base en el concepto del color y mezclada entre la solidez y calidez de los tonos rojo (representación Partner Oracle con luces y sombras), blanco (fondo con neutralidad en la atmósfera) y gris (diálogo de color por medio de su tipografía), representa el enfoque de un nicho potencial entre los empresarios de nivel medio-alto, desde los 28 y 40 años. La percepción personal de la organización, determina confianza y respaldo a través de estos colores que simboliza la compañía.

Con la fusión de su logotipo y tipografía 3D, se proyecta el sobresalto de la letra S en esfera, denotando tecnología, seguridad y legibilidad y expresando, además, claridad, fuerza, globalización y modernidad a través del enfoque de marca.

**Figura 1**

S&amp;S



**Nota,** La figura representa el logo de la compañía y la fuente fue tomada de *Systems & Solutions Ltda.*, (2014), Copyright ©.

En atributo a la propuesta, se adapta al mercado objetivo, a los beneficios del producto, a la cultura del cliente y de manera visual y simbólica, personaliza la experiencia con facilidad de recordación, lectura y visualización.

Su misión se centra en desarrollar e implementar soluciones informáticas, respaldadas por la tecnología moderna, a través de herramientas enfocadas en las necesidades de los clientes, valorización del impacto y la experiencia que ofrece la compañía por medio de sus sistemas tecnológicos y aportes positivos que contribuyen al valor humano del segmento de mercado y de su talento humano desde la óptica de cliente interno.

En 15 años, es decir para el año 2018, su visión se proyectó como empresa líder en la implementación y mantenimiento de soluciones informáticas especializadas, enfocada en brindar aportes significativos a las empresas públicas y privadas que figuran como su cliente potencial y que visualizan el cumplimiento del logro de manera productiva, funcional y competente, a través del mejoramiento continuo a nivel de soluciones en seguridad y sistemas informáticos. Por lo cual, fundamentó sus valores corporativos en la calidad, el desarrollo integral del servicio y la efectividad de sus productos; basando su metodología en los estándares internacionales del Project Manager Institute

en interacción con las estrategias de planeación, ejecución, alcance y control de los objetivos en términos de tiempo y cumplimiento.

Sobre la propuesta profesional de S&S acerca del portafolio de productos que resultan ser más que un logro y una experiencia; el producto abarca una extensa oferta tecnológica, haciendo parte del grupo de Partners entre las que se destacan herramientas como Oracle y Oracle Partners, Red Hat, JBoss, Seguridad DB, Acunetix, Bases de datos, e-Business Suite, CRM, Collaboration Suite, Balance Score Card, Hardware, Adobe y Aplicaciones para diversas plataformas de programación web y equipos móviles.

En su trayectoria, la empresa ha alcanzado distintos logros a través de los casos de éxito, destacando alianzas y vínculos comerciales con clientes potenciales, por medio de desarrollos como: Licenciamiento de Oracle con Banco de Occidente, Selcomp Ingeniería S.A.S., Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios, con implementación de Oracle GoldenGate en Crediflores Cooperativa de Ahorro y Crédito, implementación de Oracle RAC en el Instituto Geográfico Agustín Codazzi, implementación de Oracle y servicios de SO Solaris en Colsubsidio; en Software y Soporte de Business Intelligent con Contraloría General de la República y Fondo de Bienestar Social; en Desarrollo e Implementación de Aplicaciones Web con Bienestar Familiar, Go Net, y Telebucaramanga que adicionalmente conto con WebLogic y Developer 11G, entre muchos otros.

Al pasar del tiempo, la amplia experiencia que le ha permitido a S&S alcanzar objetivos en avances tecnológicos de vanguardia también le ha otorgado desarrollos que hacen parte del portafolio de productos y servicios que la compañía brinda a sus clientes.

En este escenario, la compañía ha basado sus soluciones integrales en la propuesta de diversos componentes que enriquecen la experiencia del cliente por la variedad de opciones que encuentra en la organización; basados en desarrollo de Hardware, Software, Consultoría, Soporte y Mantenimiento.

La empresa cuenta con diez empleados, los cuales son:

1. Gerente General
2. Gerente de proyectos
3. Gerente de Recursos Humanos
4. Asistente de Gerencia
5. Consultor 1 Senior
6. Consultor 2 Senior
7. Consultor 1 Junior
8. Consultor 2 Junior
9. Consultor 3 Junior
10. Servicios generales

S&S tiene un pensamiento estratégico centrado en la calidad, la satisfacción del cliente y el desarrollo de su talento humano. Algunos puntos clave de su estrategia son:

**Enfoque en la calidad:** la empresa se compromete a ofrecer productos y servicios de tecnología informática de vanguardia que satisfagan o excedan los requisitos de sus clientes. Para lograr esto, aplican mejores prácticas y revisan y mejoran continuamente sus procesos para que sean más efectivos.

**Satisfacción del cliente:** la empresa se enfoca en garantizar que sus clientes estén satisfechos con sus productos y servicios, lo que sugiere que la satisfacción del cliente es un aspecto clave de su estrategia empresarial.

**Desarrollo del talento humano:** la empresa considera a su talento humano como un recurso valioso y duradero y se compromete a su desarrollo integral. Esto sugiere que la empresa valora a sus empleados y está dispuesta a invertir en su capacitación y desarrollo para mejorar su desempeño.

**Visión de liderazgo:** la empresa tiene como visión posicionarse como líder en servicios de implementación y mantenimiento de soluciones informáticas especializadas para empresas públicas y privadas, y esto sugiere que la empresa está comprometida con su crecimiento y su éxito a largo plazo.

En resumen, la estrategia de S&S se enfoca en la calidad, la satisfacción del cliente, el desarrollo del talento humano y la visión de liderazgo en su sector.

### **Marco Legal**

De acuerdo con (Ministerio de la Protección Social., 2008) y respecto a la Constitución Política de Colombia en su artículo 122 establece que no “habrá empleo público que no tenga funciones detalladas en ley o reglamento y para proveer los de carácter remunerado se requiere que estén contemplados en la respectiva planta y previstos sus emolumentos en el presupuesto correspondiente”.

Ley 909 de 2004: Esta ley establece las normas que rigen el empleo público en Colombia. En su artículo 36, establece que todas las entidades públicas deben contar con un Manual de Funciones.

Decreto 785 de 2005: Este decreto reglamenta la Ley 909 de 2004 y establece los lineamientos para la elaboración y actualización del Manual de Funciones.

Resolución 2646 de 2008: Esta resolución establece los requisitos mínimos que deben cumplir los Manuales de Funciones de las entidades públicas.

Decreto 1083 de 2015: Este decreto unifica la regulación del empleo público en Colombia y establece la obligación de que todas las entidades públicas cuenten con un Manual Único de Funciones

Que el artículo 29 del Decreto 1785 del 18 de septiembre de 2014, establece: “Los organismos y entidades a los cuales se refiere el presente decreto expedirán el Manual Específico de Funciones y de Competencias Laborales describiendo las funciones que correspondan a los empleos de la planta de personal y determinando los requisitos exigidos para su ejercicio. La adopción, adición, modificación o actualización del manual específico se efectuará mediante resolución interna del jefe del organismo o entidad, de acuerdo con las disposiciones contenidas en el presente decreto.

Que mediante Decreto número 815 de 2018, se modificó el Decreto 1083 de 2015, en lo relacionado con las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos y se ordenó a las entidades y organismos públicos adecuar sus manuales específicos de funciones. Corresponde a la unidad de personal, o a la que haga sus veces, en cada organismo o entidad, adelantar los estudios para la elaboración, actualización, modificación o adición del Manual de Funciones y de Competencias Laborales y velar por el cumplimiento de las disposiciones aquí previstas.”

Que mediante Decreto 2539 de 2005, se establecieron las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de las entidades a las cuales se aplican los Decretos 770 y 1785 de 2014.

En Colombia, el marco legal para la creación de un manual de funciones se encuentra principalmente en el Código Sustantivo del Trabajo, en su artículo 57 (Ministerio de Protección Social Colombia, 2011), que establece que el empleador debe elaborar un reglamento interno de trabajo que contemple las funciones, deberes y responsabilidades de los trabajadores. Además, el reglamento debe contener las normas de higiene y seguridad industrial, las sanciones por incumplimiento de las obligaciones laborales y las medidas disciplinarias.

## Marco Teórico

### *Estructura Organizacional*

Puede entenderse como un patrón de variables creadas para coordinar el trabajo de los agentes organizacionales, resultante de los procesos de división del mismo, que generan rutinas formalizadas, diferenciadas y estandarizadas, intentando controlar y hasta predecir su comportamiento (Marín Idárraga, 2012). En otras palabras, La estructura organizacional es el sistema formal de tareas, puestos y relaciones entre ellos que determina la forma en que los empleados deben usar los recursos para alcanzar las metas organizacionales (Jones & George, 2019).

De acuerdo con (Thompson, Sutton, Strickland, Peteraf, & Gamble, 2018) las estructuras organizacionales se pueden clasificar en cuatro tipos básicos: la estructura simple, la estructura funcional, la estructura multidivisional y la estructura matricial, como se describen a continuación.

La **estructura simple**. Es la que cuenta con un ejecutivo central (con frecuencia el dueño-director) que maneja todas las decisiones grandes y supervisa las operaciones de la organización con ayuda de un grupo pequeño. Estas estructuras también reciben el nombre de estructuras de personal de línea y administrativo, toda vez que un grupo central de administradores supervisa a los empleados de línea que desempeñan las operaciones de la empresa, o estructuras planas, porque tienen pocos niveles jerárquicos. Se caracteriza por poca especialización en las tareas, pocas reglas, relaciones informales, uso mínimo de capacitación, planeación y dispositivos de enlace, y falta de sistemas sofisticados de apoyo. Ofrece todas las ventajas de la sencillez, inclusive costos administrativos bajos, fácil coordinación, flexibilidad, rapidez en la toma de decisiones, adaptabilidad y respuesta al cambio. Su informalidad y pocas reglas podrían fomentar la creatividad y la responsabilidad individual acentuada. Las estructuras organizacionales simples suelen ser empleadas por las empresas pequeñas y los emprendimientos nuevos. La estructura simple representa el tipo más común de estructura

organizacional porque las empresas pequeñas son el tipo de negocio más extendido. Sin embargo, a medida que una organización crece, esta forma de estructura deja de ser adecuada para las demandas que vienen con el tamaño y la complejidad. En respuesta, las empresas que crecen suelen modificar su estructura organizacional pasando de una estructura simple a una funcional.

**Figura 2**

*Estructura simple*



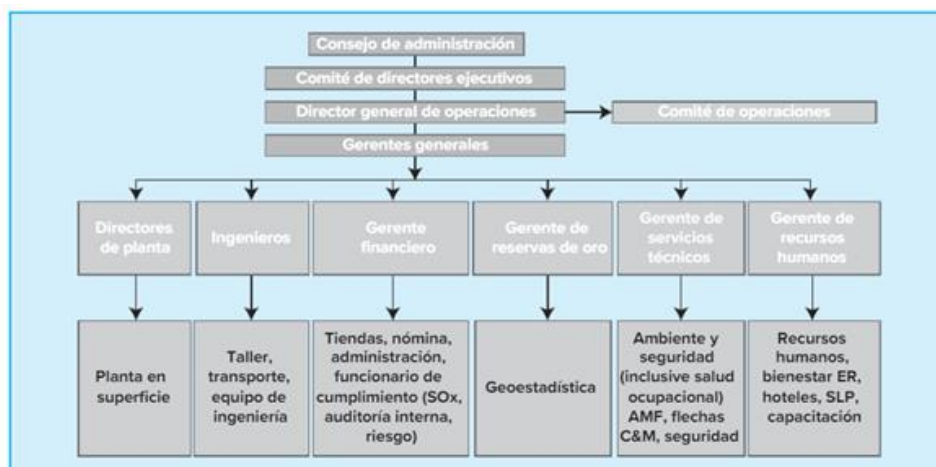
**Nota,** Fuente adaptada de *Administración estratégica: teoría y casos.*, por Thompson, Sutton, Strickland, Peteraf, & Gamble, (2018), McGraw-Hill.

Una **estructura funcional**. Es la que está organizada en torno a las líneas funcionales, donde una función representa un gran paso en la cadena de valor de la compañía, como I+D, ingeniería y diseño, producción, ventas y marketing, logística y servicios al cliente. Cada unidad funcional es supervisada por los gerentes funcionales de línea que dependen del CEO y de la dirección corporativa. Este arreglo permite que los administradores funcionales se concentren en su campo de responsabilidad, dejando en manos del CEO y la oficina matriz dictar la dirección y garantizar que sus actividades son coordinadas e integradas. Las estructuras funcionales también reciben el nombre de estructuras departamentales, toda vez que las unidades funcionales se suelen llamar departamentos, y estructuras unitarias o formas U, porque una sola unidad es responsable de cada función. En las organizaciones grandes, las estructuras funcionales aligeran la carga que llevan los directores, en comparación con las estructuras

simples, y favorecen el uso más eficiente de los recursos administrativos. Sin embargo, su ventaja primaria se debe a una mayor especialización de las tareas, lo cual propicia el aprendizaje, permite realizar economías de escala y ofrece ventajas de productividad que de otra manera no están disponibles. Su desventaja es que las fronteras de los departamentos pueden inhibir el flujo de información y limitar las oportunidades para la cooperación y la coordinación entre funciones.

**Figura 3**

*Estructura funcional*



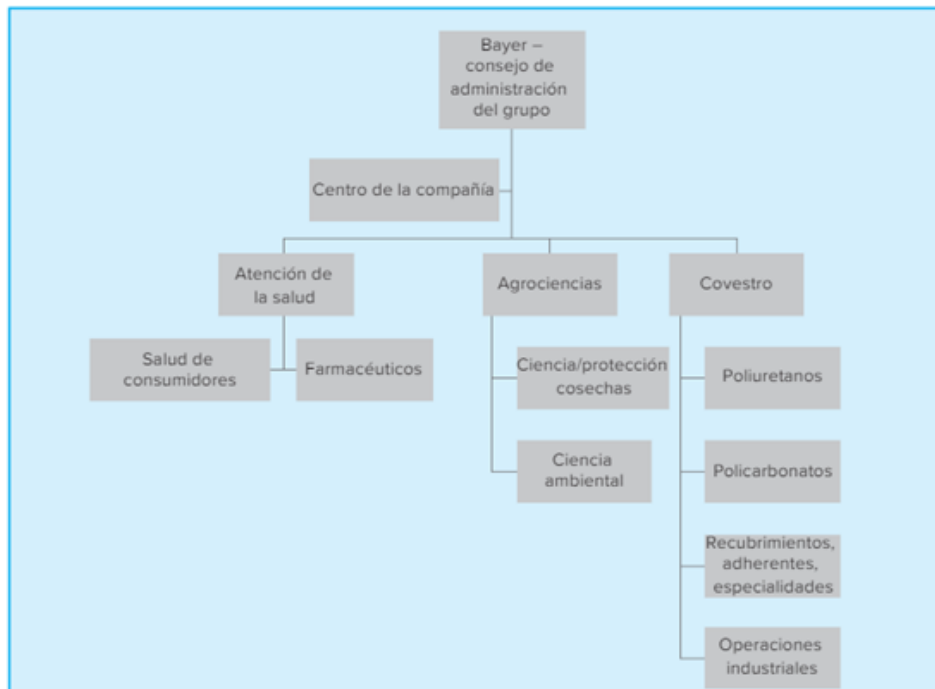
**Nota,** Fuente tomada de *Administración contemporánea*, por Jones, G., & George, J., (2019), Ciudad de México: McGraw Hill.

La **estructura multidivisional**. Es una estructura descentralizada compuesta por un conjunto de divisiones operativas organizadas en torno al mercado, el cliente, el producto o líneas geográficas, y con una matriz corporativa que desde sus oficinas centrales supervisa las actividades de las divisiones, asigna recursos, desempeña distintas funciones de apoyo y ejerce control general. Como cada división es en esencia un negocio, las divisiones normalmente operan como centros de utilidad independientes (es decir, con responsabilidad en las utilidades/pérdidas) y están organizadas internamente por línea funcionales. Los gerentes de división supervisan las operaciones diarias y el desarrollo de la estrategia al nivel de negocio, mientras que los ejecutivos corporativos atienden al desempeño general y la estrategia

corporativa. Las estructuras multidivisionales son comunes en compañías que siguen alguna forma de estrategia de diversificación o estrategia global, con operaciones en una serie de negocios o de países.

**Figura 4**

*Estructura multidivisional*



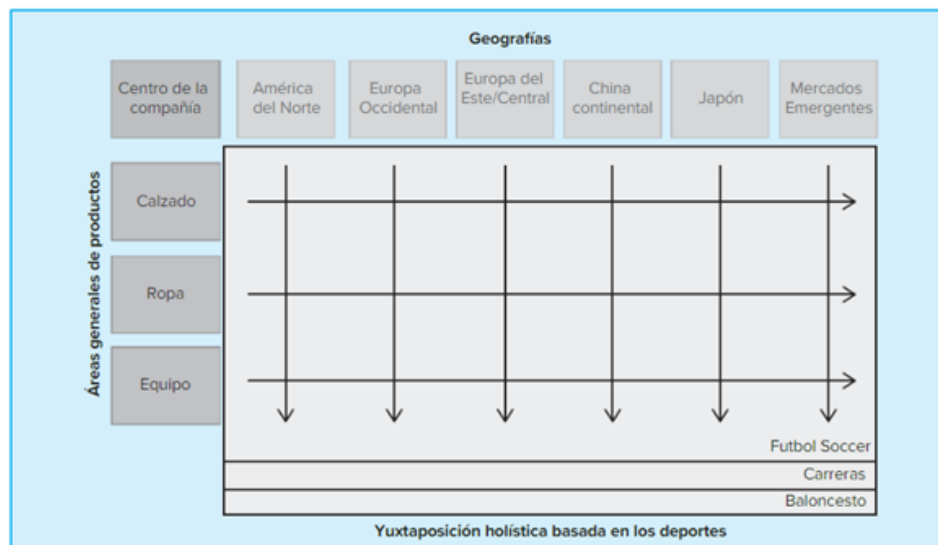
**Nota,** Fuente tomada de *Administración contemporánea*, por Jones, G., & George, J., (2019), Ciudad de México: McGraw Hill.

Una **estructura matricial**. Es una combinación mediante la cual la empresa es organizada en función de dos o más dimensiones a la misma vez (por ejemplo, negocio, zona geográfica, función de la cadena de valor) a efecto de reforzar la comunicación, la colaboración y la coordinación entre unidades. En esencia, sobrepone un tipo de estructura a otro tipo. Las estructuras matriciales son administradas por medio de muchas relaciones de subordinación, por lo cual un administrador de nivel medio podría estar subordinado a varios jefes. Las estructuras matriciales también son conocidas como estructuras compuestas o estructuras combinadas. Con frecuencia se emplean para la administración basada en proyectos, basada en procesos o basada en equipos. Estos planteamientos son comunes en negocios

que entrañan proyectos de duración limitada, como los servicios de consultoría, arquitectura e ingeniería. El tipo de colaboración estrecha entre unidades que permite la estructura matricial flexible también es necesario para construir capacidades competitivas en actividades de importancia estratégica, como llevar los productos nuevos con rapidez al mercado, lo cual implica que habrá empleados regados por varias unidades organizacionales.

**Figura 5**

*Estructura matricial*



**Nota,** Fuente tomada de *Administración contemporánea*, por Jones, G., & George, J., (2019), Ciudad de México: McGraw Hill.

Adicionalmente (Münch, 2018) propone otros tipos adicionales, como los que se estudiarán a continuación:

**Estructura por comités.** Consiste en asignar funciones o proyectos a un grupo de personas de la empresa que se reúnen y se comprometen para discutir y decidir en común los asuntos que se les encomiendan. Los comités generalmente son de carácter temporal y existen en combinación con otros tipos de estructura. Los comités más usuales son:

- **Directivo.** Integrado por los accionistas o alta dirección de una empresa que se encargan de los asuntos estratégicos.

- *Ejecutivo.* Es nombrado por el comité directivo para que ejecute los acuerdos.
- *De vigilancia.* Personal de confianza que se encarga de supervisar las labores de los empleados de la empresa.
- *Consultivo.* Está formado por especialistas que, por sus conocimientos o estudios, emiten dictámenes sobre diversos asuntos

**Figura 6**

*Estructura por comités*



**Nota,** Fuente tomada de *Administración estratégica: teoría y casos.*, por Thompson, Sutton, Strickland, Peteraf, & Gamble, (2018), McGraw-Hill.

**Estructura holding.** Con el crecimiento de las grandes empresas se crean los holdings. En su forma más amplia, una compañía holding es una sociedad que está constituida por diversas empresas de giros diferentes con funciones y administración independientes. Puede ser también una empresa de la que dependan unidades de negocio autónomas que forman parte de la empresa matriz, en la cual, sin embargo, cada unidad de negocio funciona independientemente y mantiene los nombres originales de sus empresas, su identidad y sus propias estructuras.

**Figura 7**

*Estructura Holding*



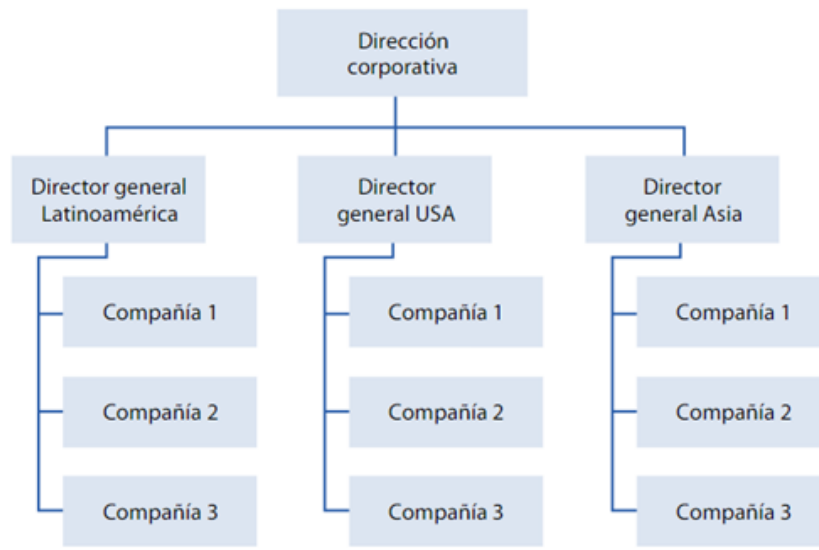
**Nota,** Fuente tomada de *Administración estratégica: teoría y casos.*, por Thompson, Sutton, Strickland, Peteraf, & Gamble, (2018), McGraw-Hill.

**Estructuras transnacionales o globales.** El crecimiento y la expansión de las empresas como resultado de la globalización ha generado estructuras organizacionales más complejas que varían de acuerdo con el grado de descentralización. Las más comunes son:

- *Divisiones internacionales.* Se mantiene la estructura del país de origen y la división internacional opera de forma similar. Tiene la ventaja de la transferencia de tecnología y la desventaja de la falta de las adaptaciones locales de los productos a la situación del país extranjero.
- *Sucursales internacionales.* Actúan independientemente de la matriz; las áreas funcionales se estructuran de manera regional. Existe mayor descentralización y la empresa matriz controla a través de los sistemas de información.
- *Integrada.* La empresa se fracciona en divisiones que se dirigen desde una base internacional, esto permite promover la eficiencia de información y la transferencia de tecnología. Las filiales en distintos países pueden fabricar en un país y ensamblar en otro aprovechando las ventajas competitivas de costo.

**Figura 8**

*Estructura transnacional o global*



**Nota,** Fuente tomada de *Administración estratégica: teoría y casos.*, por Thompson, Sutton, Strickland, Peteraf, & Gamble, (2018), McGraw-Hill.

### **Manual de Procesos**

Según (Daft, 2019) con el planteamiento de los procesos internos se mide la eficacia, la eficiencia y la salud interna de la organización. Los procesos internos de una organización eficaz son suaves y están bien aceitados. Los empleados están felices y contentos. Las actividades de los departamentos se entremezclan para garantizar una productividad elevada. En otras palabras, con este planteamiento se define lo que la organización hace con los recursos que tiene, reflejado en su eficiencia y salud internas, convirtiéndose en un elemento importante de la eficacia.

En este apartado, el manual de procesos entra a cumplir un rol primordial, ya que, de acuerdo con (Ortiz I., 2008) la importancia de implementar esta herramienta radica en que está permite a las mejores organizaciones integrar todas las acciones encaminadas a agilizar el trabajo de la administración, y mejorar la calidad del servicio comprometiéndose con la búsqueda de alternativas que mejoren la satisfacción del cliente, elevando la productividad y rentabilidad del trabajo colectivo.

(Ramírez C., Ramírez S., & Ramírez S., 2022) Aseguran que los manuales de procesos son guías de acción concretas formuladas con autoridad y que sirven para que los trabajadores se enteren de las condiciones en que deben efectuarse las actividades y los trabajos. Así mismo, (Vergara, 2007) Afirma que el manual tiene como objetivo principal describir los procesos de la empresa y las rutinas de trabajo agrupando estos aspectos de tal manera que faciliten las consultas sobre el tema deseado y aseguren las orientaciones para ejecutar adecuadamente las actividades en vigor. El manual debe presentar una descripción detallada de las rutinas de trabajo, acompañadas de los respectivos diagramas que faciliten su percepción y retención, además deben incluir los modelos de los formularios con las instrucciones para el diligenciamiento.

Dentro de las ventajas de implementar el Manual de funciones se encuentran las siguientes:

1. Uniformidad del producto del trabajo y las tareas;
2. Reducción del tiempo de formación y capacitación;
3. Menos interrupciones para aclaraciones y reprocesos;
4. Asignación de responsabilidad;
5. Continuidad; y
6. Expectativas claras.

De manera más detallada, se puede afirmar que un manual de procesos correctamente escrito permite que cualquier empleado de la empresa intervenga y complete o ayude con cualquier proyecto. Poner todas las instrucciones necesarias por escrito ayuda a un empleado a continuar donde lo dejó otra persona. Si la carga de trabajo de un empleado es mayor de lo que el empleado puede manejar, los procedimientos escritos permiten que el trabajo se distribuya fácilmente a otros empleados y se complete dentro del tiempo necesario. Esto crea un personal más eficiente y productivo, capaz de manejar todos los proyectos de manera oportuna.

Tanto los empleados actuales como los nuevos pueden utilizar el manual de procedimientos de la oficina como una guía de referencia rápida, lo que reduce el tiempo para responder preguntas. Los nuevos empleados pueden revisar inmediatamente todos los procedimientos e instrucciones de la oficina sobre cómo completar cualquier tarea, mejorando o desarrollando el rendimiento y la productividad del empleado más rápidamente. Cuando existen procedimientos escritos, todos tienen la misma información y pautas, y los cambios en el personal o la administración no afectan la continuidad. Los procedimientos escritos también ayudan a identificar la responsabilidad. Si no se realiza una tarea en particular, puede identificar fácilmente qué causó la falla y corregirla. Los empleados sabrán exactamente lo que la empresa espera en el trabajo diario del empleado, y se reducirá la incertidumbre y la frustración.

### ***Manual de Funciones***

La identificación y el desarrollo del manual de funciones, sustenta la manera en la cual está construida la estructura en una compañía, ya que este, está diseñado con el propósito de definir los diferentes procesos que se ejecutan al interior de las áreas; clasificando, delimitando las funciones y las oportunidades de crecimiento y mejora que surgen con la consolidación estratégica de esta guía. Por ende, proponer un diseño y estructuración, significa entender el concepto, características e implicaciones, determinar las normas que lo integran, y comprender los elementos y disposiciones que determinan una eficiente creación del mismo.

El primer paso es definirlo, dado que con la conceptualización se explicará qué es el manual de funciones y cuál es su importancia.

De acuerdo con el Ministerio del Interior en Colombia, el manual de funciones es “un instrumento de la administración de personal a través del cual se establecen las funciones, requisitos y competencias laborales de los empleos que conforman la planta de personal de la entidad y los

requerimientos exigidos para el desempeño de estos” (Fernandez & Bravo, 2021, párrafo 1). De manera que, esta herramienta permite establecer la idoneidad y pertinencia de las funciones que conforman los diferentes cargos al interior de cada unidad, así como determina la facultad que el personal debe aprobar frente a los conocimientos, experiencias y competencias a desempeñar.

Desde otros sectores, el Manual de Funciones también es conocido como Manual de Organización y Funciones (MOF) que en referencia del Ministerio de Salud del Perú y en sentido institucional privado, se define como el recurso técnico normativo que describe y determina funciones básicas y específicas en relación a los entes de autoridad, a la unión y a los requisitos que plantea cada cargo en perspectiva de su propia gestión institucional (Ministerio de Salud del Perú, 2023)

Por otro lado, el manual de funciones se define como la herramienta de gestión de talento humano que permite identificar el cumplimiento de requerimientos como el conocimiento, la experiencia y las competencias que definen su desempeño. A su vez, establece el lineamiento para la planeación, la permanencia y el desarrollo del personal, al interior de las organizaciones públicas desde la visión de la entidad que lo define (Ministerio de Salud y Protección Social Colombia, 2015, párrafo 2). Por lo anterior, es el recurso a través del cual se sustentará la planeación y desarrollo de las ejecuciones y mejoras que promueve el Talento Humano en función de su rol dentro de las organizaciones. Así mismo lo define, el (Consejo Nacional Electoral, 2023) como: una herramienta de gestión de talento humano que determina las funciones y competencias laborales en las instituciones públicas; así como también establece las exigencias requeridas en cuanto al conocimiento, experiencia y competencias adecuadas para el desempeño del personal.

Sin embargo, también existen otros significados que conceptualizan el manual de funciones desde diferentes perspectivas y ángulos, según el campo y compañía donde se determine su implementación. En este escenario, así se define el manual de funciones de acuerdo al análisis y la estructura de cargos a nivel organizacional e industrial:

El manual de funciones es un documento que detalladamente da cuenta de las actividades, compromisos y habilidades a desempeñar en cada área de trabajo, siempre y cuando se encuentren establecidas en una organización (Neil, 2019). Según (Knouse & Dansereau, 2018), este manual se emplea como un instrumento de gestión que estructura y dispone los procesos al interior de la empresa, con el fin de lograr una mejor comunicación, coordinación y eficiencia en el cumplimiento del logro. Además, este documento puede servir como base en la toma de decisiones a la hora de contratar, promover y/o evaluar el desempeño del personal (Neil, 2019).

En coincidencia, respecto a la definición planteada por los autores Neil, Knouse y Dansereau, (Chiavenato I. , 2019), lo respalda, resaltando el punto de vista sobre el papel estructural a nivel jerárquico y funcional de las actividades establecidas, donde, además resalta como un valor agregado que el objetivo del documento también será determinar la remuneración y el nivel de cumplimiento y desempeño de los empleados.

Adicional, con la significancia de los argumentos y conceptos proporcionados por los autores anteriores, los siguientes conceptos identifican la eficiencia y garantía que aporta el manual de funciones a la estructura organizacional de una compañía, definiéndolos así:

El manual de funciones es un instrumento que establece una estructura organizativa clara y define las bases y compromisos de cada puesto de trabajo dentro de una empresa (Palacios, 2021). Según (Joo & Lim, 2019), además de ser un documento guía para los empleados, el manual de funciones también sirve como una herramienta de planificación de recursos humanos, evaluación de competencias y desarrollos; orientados en muchas oportunidades a la creación e incentivo de planes de carrera y sucesión en la organización (Palacios, 2021).

Finalmente, para (Alles M. , Desarrollo del talento humano: Fundamentos, estrategias y resultados, 2018) este documento es fundamental porque aporta a la planificación y el diseño jerárquico

organizacional; definiendo las habilidades, los objetivos, las competencias necesarias y como resultado, la evaluación del desempeño de los empleados.

Conforme a lo expuesto por (Parreño, 2002), acerca de la elaboración de manuales administrativos y procesos en la empresa; comenta que, en épocas antiguas, surge el manual de funciones el cual era llamado manual administrativo, al que se le dio origen en la Segunda Guerra Mundial debido a la necesidad administrativa que presentaban por escasez y prioridad de personal capacitado, donde fundamentaban la preparación requerida a partir de estos instrumentos.

Por lo anterior, se sustenta la importancia del manual de funciones ya que este es un documento clave para el buen funcionamiento de una empresa, y proporciona una descripción detallada de las tareas, responsabilidades y objetivos de cada puesto de trabajo en la organización. Según (Torres, 2018), el manual de funciones es importante porque ayuda a establecer las responsabilidades y autoridades de cada puesto, evita confusiones y conflictos de competencias entre los empleados y fomenta la transparencia en la organización.

Además, según (Varela , Delgado, & Ortiz, 2019), el manual de funciones también es útil para la selección, capacitación del personal, como oportunidad de evaluación de desempeño, de manera que permite identificar las habilidades y competencias necesarias para establecer objetivos acordes al desempeño laboral proyectado.

Además de definirlo y concebir la importancia organizacional de este, también denota relevancia determinar cuáles son las características previas vitales para su creación y de esta manera lograr que sea construido, respondiendo a las necesidades específicas de la empresa.

Como lo indica (Chiavenato, 2009) citado por (Murcia, 2021) “la palabra organizar representa disponer, concentrar y completar los recursos organizacionales, definiendo las actividades que cada ejecutivo debe dirigir, a través de la departamentalización que determina los grados de autoridad, responsabilidad y compromiso.” En este sentido, implementar un manual de funciones es una tarea que

implica organización, disposición y desarrollo de recursos, a través de los grados jerárquicos; de las expectativas planteadas según los perfiles y las estrategias para integrar y promover el cumplimiento de los objetivos. La estructura de esta implementación no solamente involucra responsabilidades y funciones, sino que también determina la planeación, organización, control y toma de decisiones frente a los propósitos que se requiere al establecer el manual de funciones, con relación a los ideales de la compañía.

De acuerdo con la caracterización anterior, el manual de funciones constituye el resultado de la identificación de los objetivos y procesos de una compañía, lo cual se establece en primer lugar, a través de la organización de la estructura general en relación a la fundamentación jerárquica-funcional y a la formulación de los objetivos organizacionales. Luego, integra las características de los perfiles de acuerdo a la normatividad y a los intereses de la empresa, promoviendo el desempeño y las competencias en las que se planifica cada área y sus resultados. Finalmente, y de manera detallada, por medio del proceso de planificación, estrategia y control de resultados, la gestión del manual de funciones determina herramientas en pro del crecimiento, desarrollo y la innovación de la empresa.

Partiendo de la conceptualización propuesta por los anteriores autores, además de conocer el objetivo, función e importancia del manual de funciones, también es necesario identificar y clasificar los tipos de manuales de funciones.

En base a la noción asignada a este concepto en la antigüedad, el también llamado manual administrativo compone diferentes aspectos que distribuyen la clasificación de manuales según su naturaleza o área de aplicación, contenido y ámbito de desarrollo (Franklin, 2009).

En cuanto a su naturaleza, (Franklin, 2009) determina 3 tipos de clasificación conforme a la sistematización organizacional. Iniciando por los Microadministrativos, los cuales se centran en una sola organización y pueden mencionarse de forma general o específica, de acuerdo con las áreas que lo conforman. También contienen los Macroadministrativos, que son los documentos que contienen y

controlan la información de una sola organización. Finalmente, los Mesoadministrativos, comprenden de manera específica, una o distintas organizaciones del mismo sector, área o actividad, con prevalencia en organizaciones públicas, aunque en ocasiones, también aplica en el sector privado.

En este mismo sentido, la aplicación depende de la extensión de la empresa, derivándola en estructura empresarial grande o pequeña.

En relación a su ámbito, se clasifican en 2: Generales y Específicos. Los generales, se encargan de incluir la información general de una organización, por su naturaleza, estructura, tipo de personal y ámbito de operación. Los específicos, se centran en la información de una determinada área o sector, incluyendo la descripción detallada de áreas y puestos.

Respecto al contenido se clasifica en 14 tipos: de organización, de procedimientos, de gestión de calidad, de la historia organizacional, de políticas, de contenido múltiples, de cargos, de técnicas, de ventas, de producción, de finanzas, de personal, de operación y de sistemas, los cuales se representarán a continuación:

- De organización: Refiere la información detallada sobre antecedentes, legislación, estructura orgánica organizacional. De otro modo, en su área específica comprende la descripción de cargos.
- De procedimientos: Se basa en información técnica que relata la cronología, secuencia operacional, tiempos de ejecución, recursos de trabajo, funciones y desarrollos operacionales.
- De gestión de calidad: Describe la gestión de calidad y de recursos, incluyendo las exclusiones, el alcance, las directrices y responsabilidades del sistema; basándose en la medición, análisis, mejora y referencias normativas.
- De la historia organizacional: Refieren la creación, historia, composición, logros y evolución, lo cual establece un concepto cultural y organizacional para el personal, sirviendo como enlace con otras organizaciones, proveedores, clientes y autoridades.

- De políticas: Es un documento que establece las normas, sirviendo como marco para realizar acciones e implementar estrategias en la compañía.
- De contenido múltiple: Se encarga de agrupar diversa información general con el fin de visibilizar una accesible consulta, viabilidad económica, integración técnica de la información e instrucción directiva.
- De puestos o cargos: Se enfoca en el manual individual o de ejecución donde se plasma el instructivo de trabajo; precisando las relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a cada cargo o área.
- De técnicas: Es un documento encargado de detallar principios y criterios esenciales para emplear en herramientas técnicas que soporten la ejecución de los procesos.
- De ventas: Proporciona información específica sobre las estrategias de comercialización, descripción de productos o servicios, estructura de ventas, análisis de competencia, división estructural entre el cliente, producto y servicio, negociación, políticas de funcionamiento y evaluación de desempeño.
- De producción: Es el soporte para dirigir y coordinar los procesos de producción en sus distintas fases, al uniformar los criterios y sistematizar la estructura de trabajos por áreas.
- De finanzas: Respaldan el manejo y la distribución de recursos económicos, particularmente orientados a la captación, ejecución y control del recurso.
- De personal: También es conocido como manual de relaciones ya que fundamenta las reglas del empleado, incluyendo las condiciones de trabajo, organizaciones y control del personal, lineamientos para el análisis de puestos, reclutamiento, selección, contratación, capacitación, normatividad, condiciones y prestaciones.
- De operación: Orientan la utilización de equipos y funciones especializadas en un conocimiento específico.

- De sistemas: Es un documento de apoyo que orienta sobre los sistemas de información, administrativos, tecnológicos y en general, de la organización.

Por otro lado, la clasificación se expone de acuerdo con otros tipos de manuales, en relación al control interno. Este instrumento de procedimientos se divide en 11 tipos: organizacional, departamental, política, calidad, sistema, finanzas, múltiple, puestos, procedimientos, bienvenidas, técnica (Vivanco M. E., 2017).

- Organizacional: Resume la estructura, funciones y roles de las áreas, a nivel organizacional y de forma general.
- Departamental: Manuales que legislan las actividades realizadas por el personal, según el departamento al que pertenecen y el rol que ejercen.
- Política: De manera particular, se determinan las actividades y dirección de la empresa.
- Calidad: Representa las políticas del sistema de calidad y se relaciona parcial o totalmente con las actividades de la organización.
- Sistema: Se produce a medida que se desarrolla el sistema.
- Finanzas: Su objetivo es verificar la administración de todos los bienes de la empresa.
- Múltiple: Diseñados para exponer distintas normas o lineamientos generales.
- Puesto: Determinan las actividades y funciones específicas en un área o cargo definido.
- Procedimientos: Manual dedicado a determinar los pasos específicos a realizar dentro de una actividad.
- Bienvenida: Se basa en dar una introducción de la historia, normas, estructura organizacional y evolución de la compañía. También da cuenta del reglamento interno y de los derechos y obligaciones establecidos por la compañía.
- Técnicas: Manuales que explican técnicamente como realizar tareas particulares.

### ***Riesgos laborales***

En tanto, todo el propósito del diseño, estructura y objetivo del manual de funciones no solo hace parte fundamental de la estructura organizativa, sino que también, deriva una obligación directa con la salud ocupacional y el compromiso del sistema empresarial, al evaluar los riesgos existentes en cada área. La consideración y correcta gestión preventiva para mitigar los riesgos laborales, se establece a través de la ley determinada para el trabajo, evaluándola desde la estructura de gestión de seguridad integral donde las condiciones laborales conllevan diferentes clases de riesgos presentes en la obligatoriedad laboral y dentro del desarrollo de la ejecución de las diversas actividades de los cargos y áreas, comprendidos en la evaluación de riesgos y tipificados como: mecánico, físico, químico, biológico, ambiental, ergonómico y psicosocial.

Según (UNIR, 2021), **los tipos de riesgos laborales** identificados en un accidente laboral, se definen de la siguiente manera:

- **Físico:** Determina los riesgos ocasionados por las temperaturas altas o bajas, el ruido, las vibraciones y radiaciones o demás factores que afectan las condiciones climáticas y los entornos ambientales del trabajo seguro. Provocando disminución en el rendimiento, la fuerza y la destreza manual e intelectual.
- **Mecánico:** Refiere todos los accidentes producidos por las maquinas, superficies, objetos, equipos de tipo eléctrico o de operaciones que generen superficies inseguras o manipulación incorrecta con los mismos. Como consecuencia pueden producir lesiones, quemaduras y enfermedades que pueden producir hasta la muerte.
- **Químico:** Se refiere a sustancias sólidas, líquidos, vapores, ácidos, explosivos o materiales inflamables que producen afectaciones como corrosión, irritación, alergias y alteraciones en tejidos o cualquier órgano.

- **Biológico:** Se produce por la exposición a virus y bacterias que pueden ocasionar distintas enfermedades. A nivel laboral, puede ser más predominante en espacios públicos con mayor aforo de personas como en laboratorios, universidades, jardines y hospitales.
- **Ergonómico:** Debido a las malas posturas, movimientos repetitivos, posturas forzadas o mal manejo de las cargas, se producen afecciones principalmente en hombros, espalda, hombros y extremidades; así como también en las articulaciones y otros tejidos. Los tipos de discapacidad que puede producir este riesgo, pueden provocar enfermedades graves o afectar grave y definitivamente la salud de las personas.
- **Ambiental:** Se vinculan con los fenómenos naturales como las extremas temperaturas climáticas, altos niveles de radiación, ruido, contaminación, tormentas o incendios forestales.
- **Psicosociales:** Finalmente, indican y se evidencian por los excesos en la carga laboral, las repercusiones de las decisiones autónomas, el conflicto de roles o la falta de distribución y claridad en las funciones, o cualquier otro factor psicosocial que afecta la estabilidad laboral.

Además, de acuerdo como lo establece el Ministerio de Salud y Protección Social en la (Ley 1562, 2012), El Sistema General de Riesgos Laborales protege y previene las consecuencias que puedan surgir de los efectos accidentales del riesgo para mejorar las condiciones de trabajo, teniendo en cuenta las disposiciones vigentes en el programa de Salud Ocupacional al considerar su oportuna intervención en la prevención de lesiones y enfermedades causadas por las condiciones laborales y el medio de trabajo con el propósito de proteger el bienestar físico, mental y social de los trabajadores.

Es procedente así, entender que el sistema del desarrollo del proceso logístico del riesgo contribuye en todo el esquema de mejoría empresarial, con el objetivo de reconocer y evaluar las estrategias de control y prevención en pro de preservar la seguridad y la salud en el trabajo.

Finalmente, según lo establece el proceso laboral y tal como lo indica el Ministerio de Trabajo, los riesgos laborales conllevan una repercusión económica que, se puede ocasionar como producto de

una incapacidad en caso de accidente o enfermedad, riesgo por pérdida de capacidad laboral generando una indemnización, o en los casos de siniestro laboral permanente o parcial, se dan por pensión de invalidez, sustitución pensional o en el peor de los casos, auxilio funerario.

### ***Modelos del Manual de Funciones***

#### **Modelo por Competencias**

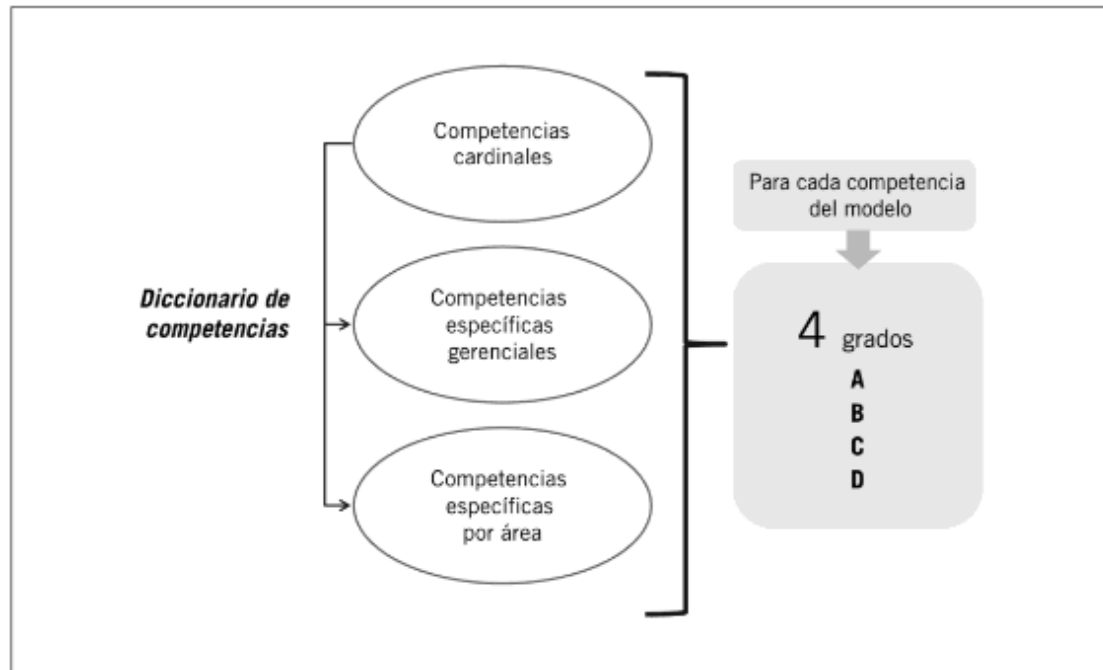
Este modelo fue propuesto por Martha Alles en su libro Dirección estratégica de Recursos Humanos – Gestión por competencias (Alles M. , 2015), y se desarrolla a lo largo del texto indicando las diferentes etapas y la metodología que se debe desarrollar para su correcta aplicación, proceso que tiene como base fundamental la estructura organizacional de la compañía y un manual de procesos bien definido, ya que con la creación y delimitación de los cargos puede realizar la formulación de un manual de funciones.

Este modelo en particular inicia con la selección y definición de un comité integrado por los representantes de la máxima conducción que se refiere a los coordinadores de cada área, acompañados por los representantes de alta gerencia que deben ser directivos quienes serán los responsables de aportar al modelo con la definición de las competencias requeridas para todos cargos existentes en la estructura organizacional, es importante mencionar que la elección de dichas competencias debe estar alineada y en la constante búsqueda del cumplimiento del pensamiento estratégico, la misión y la visión de la compañía, para ello el modelo hace el planteamiento de dos tipos de competencias, en primer lugar **las competencias cardinales** que representan las que son aplicables a todos los integrantes de la organización, generalmente son aquellas que están fuertemente relacionadas con los valores organizacionales y en segundo lugar **las competencias específicas** aplicables a grupos de cargos con aspectos diferenciales como puede ser los casos de los niveles gerenciales o bien de un área en particular.

Una vez definidas y clasificadas, el mismo comité debe determinar que competencias y en qué grado se requieren para cada una de las áreas, procesos y los cargos de la compañía, de tal manera que sea posible realizar una selección agrupada de las mismas y con esta información como base iniciar el siguiente paso que será la creación de la trilogía de diccionarios (competencias, comportamientos y preguntas) empezando por el diccionario de competencias aplicables dentro de la organización, como se evidencia en la gráfica presentada a continuación:

**Figura 9**

*Diccionario de competencias*

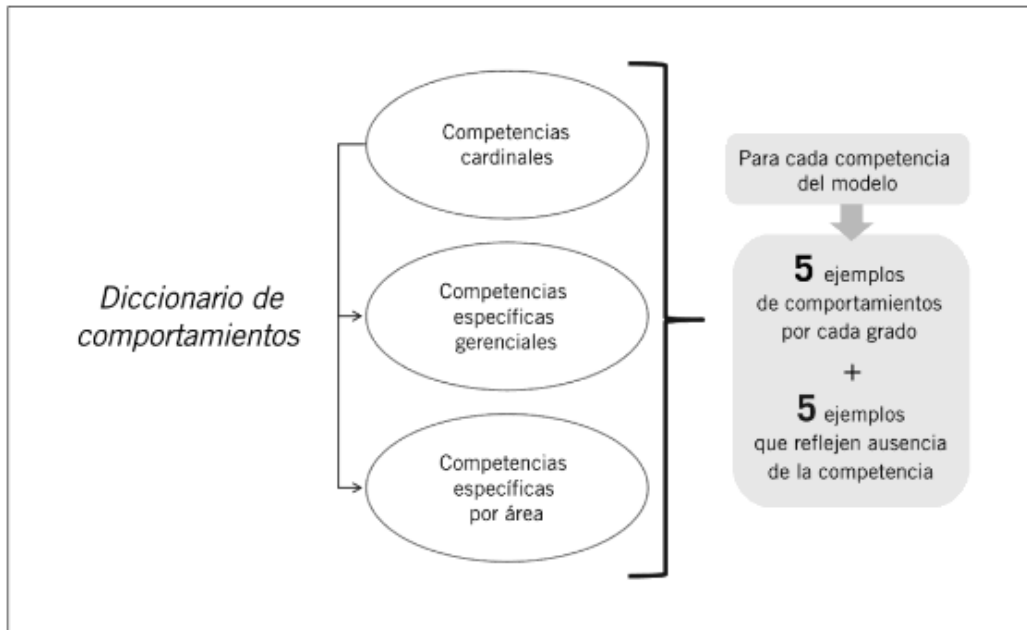


**Nota,** Fuente tomada de *Dirección estra.*, por Alles, (2015), Buenos Aires: Granica.

Posteriormente se crea el diccionario de comportamientos que se genera con la descripción de diez posibles conductas que reflejan la ausencia o el grado en que se encuentra presente cada competencia que fue propuesta para integrar el diccionario inicial, este documento se crea con el fin de asignar una valoración al nivel de desarrollo de las competencias dentro de cada organización y así mismo representa un patrón de comportamientos ideales para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización, tal como se muestra en la **Figura No. 2. Diccionario de competencias.**

**Figura 10**

*Diccionario de comportamientos*



**Nota,** Fuente tomada de *Dirección estra.*, por Alles, (2015), Buenos Aires: Granica.

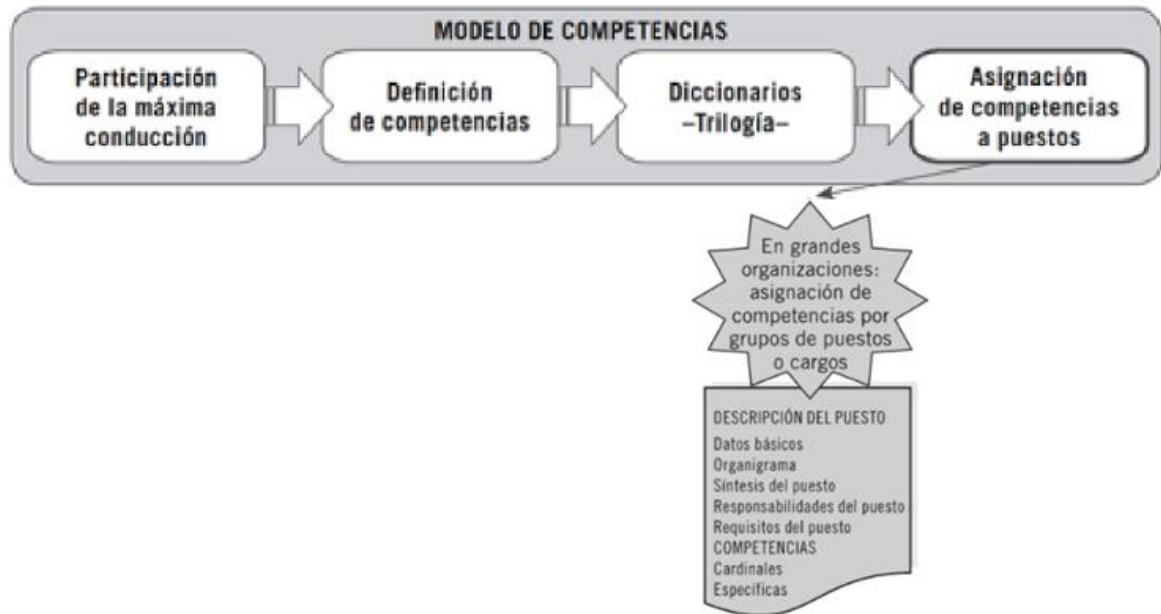
El diccionario de preguntas es un documento que hace parte del modelo de manual de funciones por competencias pero que realmente debe ser usado en el proceso de selección de personal, ya que está conformado por un listado de preguntas que pretenden medir cada una de las competencias requeridas para cada cargo y que por ende se aplicarán a los postulantes al momento de realizar la entrevista de ingreso a la compañía.

Finalmente, el modelo se completa con la asignación de competencias a los diferentes cargos de la organización, actividad que se realiza a través del formato que la autora define como “*descriptivo de puestos*”, documento que se caracteriza por sintetizar los datos específicos y más relevantes de cada cargo entre los que se destacan los datos básicos, posición en el organigrama, síntesis del cargo, responsabilidades, requisitos y funciones, entre otros, el resumen del proceso en los cuatro pasos se presenta a continuación en la gráfica Figura No. 3. Diccionario de comportamientos.

**Figura 11**

*Modelo de competencias*

### Modelo de competencias. En la práctica



**Nota,** Fuente tomada de *Dirección estra.*, por Alles, (2015), Buenos Aires: Granica.

Este modelo de manual de funciones es una herramienta esencial y que resulta ser bastante útil si se pretende realizar una gestión del talento humano basada en las competencias dentro de una organización y contiene información detallada de cada cargo que permite tener diversas posibilidades para incorporar o utilizar en los procesos fundamentales, tales como selección, entrenamiento, capacitación y evaluación del desempeño.

#### Modelo De Método Dacum

El modelo DACUM es un método de análisis ocupacional que funciona como herramienta fundamental en la creación de un manual de funciones de manera rápida y eficiente con la utilización mínima de recursos, es por ello que dicho modelo ha sido adaptado por compañías de diferentes sectores de la industria para generar un documento que contenga todas las funciones y tareas de un

cargo específico, y en el texto (Andreani P, 1999) el autor indica las diferentes fases del proceso para la aplicación del modelo DACUM.

El primer paso para el desarrollo del método es necesario contar con dos elementos indispensables que son la conformación de un grupo de entre ocho y doce trabajadores de la ocupación que se pretende analizar y contar con dos facilitadores capacitados en la conducción del taller DACUM, que por su perfil deben ser personas especializadas en el manejo grupal, en técnicas y dinámicas de grupos. Ya que serán la base para obtener y consolidar la información necesaria para crear los perfiles y las funciones de los cargos dentro de la compañía.

Posteriormente, el modelo plantea la planeación y estructuración del taller con el fin de analizar y estudiar los cargos que se tienen previamente programados y organizar toda la logística que requiere la realización de la actividad, además de seleccionar al equipo que conformará al grupo evaluador de los cargos junto con los moderadores o coordinadores del taller, con el fin de presentarlos en la publicación y convocatoria del evento, finalmente las directivas de la entidad debe elegir junto con los coordinadores cuáles serán las dinámicas y el cronograma del mismo para hacer la respectiva invitación a sus empleados y así confirmar su participación.

La siguiente fase consiste en realizar el taller y desarrollar las actividades propuestas en el modelo, por parte de los empleados la participación estará determinada en realizar una lluvia de ideas acerca de las generalidades de la ocupación y del puesto de trabajo, información que resulta fundamental para poder contar con la participación activa del grupo evaluador, quienes deben realizar un tamizaje, selección y consolidación de todos los datos para obtener las características requeridas como lo son funciones, tareas, conocimientos, habilidades, conductas y herramientas esenciales para desempeñar adecuadamente las actividades dentro de un cargo en la compañía.

Finalmente, el modelo se completa con la generación de los perfiles y el formato tipo para publicación de los cargos y sus requerimientos relacionados con los conocimientos, habilidades generales, aptitudes y conductas necesarias para ser tenidos en cuenta y realizar un listado de todas las funciones de un cargo dentro de la organización que en conjunto será el documento denominado manual de funciones y es el producto obtenido de la aplicación del método DACUM.

**Tabla 1**

*Método DACUM*

MODELO	VENTAJAS	DESVENTAJAS
<b>METODO DACUM</b>	Requiere de la disposición de pocos recursos económicos y físicos para ser aplicado.	Representa un gran riesgo fallar en la selección del grupo representativo para la recopilación de la información y obtener conceptos erróneos que hacen que el resultado del taller sea completamente alejado de la realidad de la empresa.
	Fortalece la interacción y la comunicación entre los directamente implicados, empleados, empleadores, especialistas, entre otros.	Su simplicidad puede representar una infravaloración en el alcance que pueda tener en la aplicación, lo que puede limitar los esfuerzos que se realicen y quede en una actividad sin el respaldo necesario por parte de la dirección de la compañía.
	No necesita tener una programación muy extensa debido a la simplicidad de su método de aplicación.	Con la intervención de los trabajadores sin una clara directriz e intervención de los especialistas puede caer en la subdivisión de cargas laborales y tareas realizables por un solo empleado.
	La sencillez y facilidad de comprensión del modelo, ayuda y motiva a los empleados y participantes a mantener una buena disposición durante el desarrollo.	Puede quedarse en una simple descripción de funciones, tareas y herramientas dejando de lado su relación directa con la obtención de los objetivos estratégicos de la organización.

MODELO	VENTAJAS	DESVENTAJAS
	Su enfoque objetivo y directo reduce considerablemente la posibilidad de dispersarse en la orientación y temática del taller, con lo cual lograr el objetivo propuesto es casi un resultado seguro.	
	Genera resultados comprensibles para todas las partes involucradas, lo que facilita su adaptación y aplicación.	

*Nota, Repositorio Universidad Alberto Hurtado.* Obtenido de Centro de Investigación y Desarrollo de la Educación., por Andreani P, R., Fuente tomada de:

<https://repositorio.uahurtado.cl/bitstream/handle/11242/9224/957.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Tabla 2

*Manual de funciones por competencias*

MODELO	VENTAJAS	DESVENTAJAS
<b>MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS</b>	Este modelo permite establecer y definir con claridad los perfiles y las funciones de cada cargo, con lo cual se facilitan procesos adicionales como lo pueden ser la selección, capacitación, evaluación de desempeño, entre otras.	El modelo del manual de funciones por competencias debido a su complejidad y la cantidad de información que contiene puede resultar en un proceso difícil para su adopción y adaptación.
	Contar con una correcta alineación de los cargos con la visión estratégica de la compañía reduce en gran medida los esfuerzos necesarios para obtener buenos resultados del ejercicio.	Su implementación requiere de contar una serie de recursos que requieren de esfuerzos y recursos considerables.

MODELO	VENTAJAS	DESVENTAJAS
	Con la delimitación del alcance y la implicación individual de cada cargo en los resultados generales de la compañía es posible hacer proyecciones más cercanas y posiblemente acertadas del éxito o no en el logro de los objetivos estratégicos de la empresa.	Este modelo sugiere un tipo de selección natural, en la cual aprueban los más capacitados o adecuados dejando de lado a aquellos que no son considerados de la misma manera, es decir el talento de las personas puede ser explotado de diversas maneras y el modelo plantea una estructura de selección bastante rígida.
	Contar con conceptos claros y específicos mejora la motivación, la productividad y el rendimiento de los colaboradores.	Existe el riesgo de frenar o tener el impedimento para generar o fortalecer aquellas competencias o habilidades en las que los empleados al momento de ingresar no cuenten con ellas o las posean en un bajo nivel de desarrollo.
	El modelo promueve la competitividad entre los empleados lo que genera mayores índices de productividad y adicional mayor motivación a raíz de los planes de carrera y promociones de un cargo a otro, adicionalmente, favorece la capacitación constante del personal lo que genera contar con colaboradores cada vez más especializados en su labor.	

**Nota,** Repositorio Universidad Alberto Hurtado. Obtenido de Centro de Investigación y Desarrollo de la Educación., por

Andreani P, R., Fuente tomada de:

<https://repositorio.uahurtado.cl/bitstream/handle/11242/9224/957.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

### **Desarrollo Práctico**

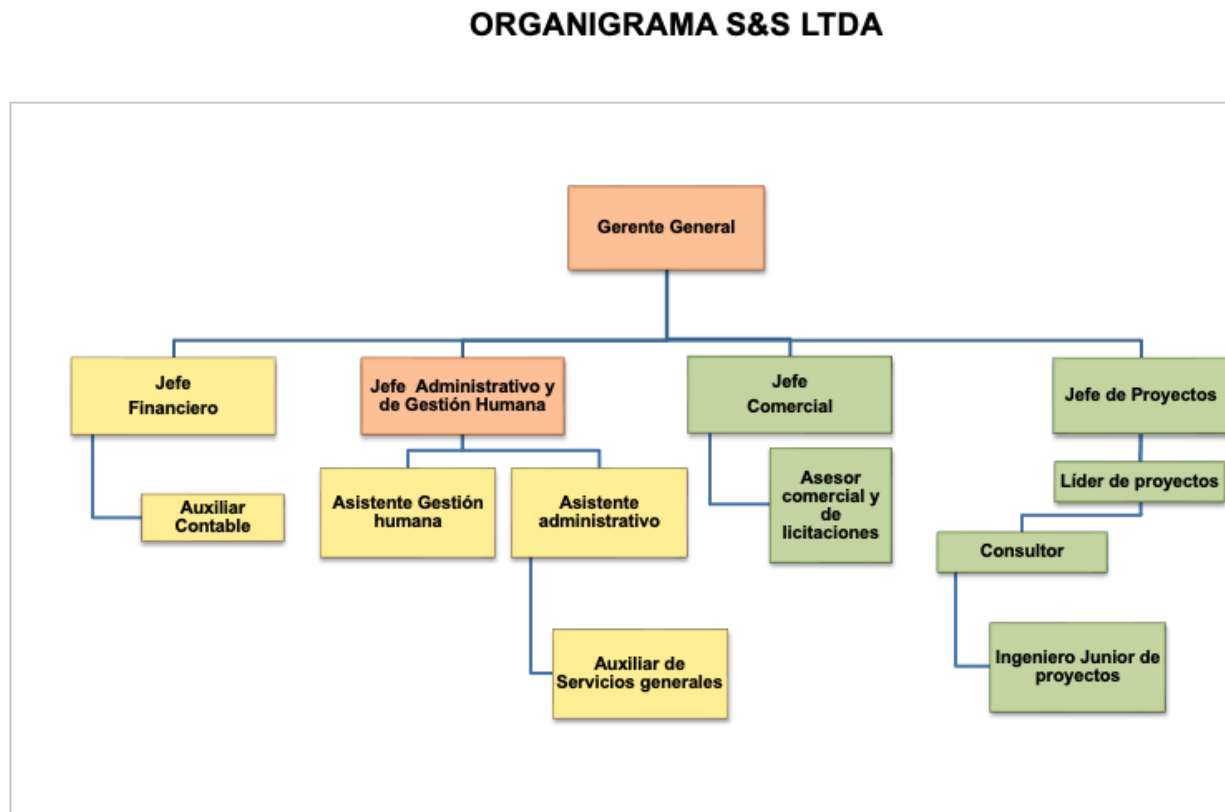
Los organigramas y flujogramas diseñados conforme a las necesidades de S&S Ltda., evidencian los propósitos de la estructura de los procesos al interior de las áreas, departamentos y del sistema organizacional. Además, fundamentan los objetivos y las herramientas que se pretenden alcanzar en la proyección de la estructuración, clasificación y crecimiento de la compañía. Con esta intención, el desarrollo de las diversas estructuras organizacionales planteadas procura establecer procesos enfocados en las necesidades de los departamentos, en la resolución actual de falencias presentes en las estrategias de las áreas y en las múltiples oportunidades de crecimiento.

En contexto, en esta oportunidad la gestión empresarial enfocada al cumplimiento del logro se establece objetivamente en función a 4 principales departamentos: Departamento Financiero, Departamento Administrativo y de Gestión Humana (en adelante GH), Departamento Comercial y Departamento de Proyectos, los cuales se enfocan en promover resultados de impacto positivo y de alto alcance, panificables y obtenibles en la distribución y organización de las estrategias, a lo largo de los diferentes procesos.

**Organigrama**

**Figura 12**

*Organigrama S&S LTDA*



**Fuente:** Diseño de autor propio (2023).

Tomando en consideración que actualmente S&S no cuenta con un Organigrama estándar documentado, se presentan constantemente desafíos e inconvenientes relacionados principalmente con: problemas de comunicación; asignación no eficiente de los recursos de la organización; dificultad para que el equipo de trabajo tenga claridad sobre las metas, responsabilidades, objetivos; pérdida del sentido de la responsabilidad y el enfoque, entre otros. Por estos motivos, se realiza la propuesta de

distribución de la estructura organizacional basada en el tipo funcional, la cual se muestra en la figura N° 3.

Si la empresa decidiese implementar, socializar e interiorizar el esquema propuesto, podría verse beneficiada porque este tipo de estructura clasifica a las personas en función de sus habilidades y conocimientos, lo que incrementa el nivel de especialización o experiencia de cada área y consecuentemente el de la compañía en sí. También, establece con claridad el alcance de las funciones para cada cargo y departamento; es así como se mitiga la confusión en las tareas y procesos. A su vez, le permitiría promover una comunicación clara y directa entre las distintas unidades funcionales, lo que propiciaría un avance en la toma de decisiones y la resolución de problemas.

Como se evidencia en la figura propuesta, S&S está compuesto por cuatro unidades funcionales: Departamento Financiero, Departamento Administrativo y de Gestión Humana (en adelante GH), Departamento Comercial y Departamento de Proyectos.

Esta composición tiene una interrelación alineada con los objetivos organizacionales y se determina jerárquicamente, de acuerdo a los tipos de procesos que se ejecutan en relación a los requerimientos y los objetivos de los cargos. Por ello, existen 3 procesos indispensables en la formalización estructural, los cuales representan las distintas áreas y niveles jerárquicos. De esta manera, surgen los procesos estratégicos, los procesos de negocio y los procesos de apoyo.

Los procesos estratégicos se encuentran representados en el organigrama con el color salmón y se basan en la planificación y formulación directiva y de la alta gerencia de la compañía; implicando una toma de decisiones que definen las metas, misión y visión de la estructura empresarial y asegurando el propósito de generar una ventaja competitiva.

Por otro lado, los procesos de negocio se visibilizan en el organigrama por medio del color verde y refieren las actividades y funciones operativas que se llevan a cabo en la organización, con el propósito de generar impactos que brinden valor al interior y en los resultados de la compañía, cumpliendo con el

alcance de los objetivos y siendo esenciales en el éxito operativo y financiero. Está a cargo de áreas como producción, comercial, gestión de cadenas de suministro y servicio al cliente y otros.

Finalmente, los procesos de apoyo se representan en el organigrama con el color amarillo y cumplen la función de brindar soporte, respaldo y garantías para facilitar el funcionamiento de los procesos, la infraestructura y el sistema. Se evidencian principalmente en la gestión financiera, tecnológica, de calidad y otros.

De otro modo y respecto a los distintos departamentos; el Departamento Financiero, será el responsable de administrar los recursos financieros de la compañía; dentro de sus funciones principales está la planeación y el análisis monetario; todo lo relacionado a los reportes a entidades de control; seguimiento del presupuesto; análisis de riesgo; tesorería, facturación y gestión del capital. Está compuesto por dos cargos ocupados por una persona en cada cargo.

El Departamento Administrativo y de GH, será el encargado de garantizar el adecuado funcionamiento del negocio a través de la coordinación de diversas tareas y funciones de apoyo estratégico, dentro de las cuales se encuentran: administración de la oficina, ser socio estratégico de todas las unidades funcionales, establecer políticas y procedimientos, asegurar un ambiente de trabajo sano y eficiente. En relación con la Gestión Humana, se encarga del reclutamiento y selección, compensación, capacitación y desarrollo, bienestar, y evaluación o gestión del desempeño de los integrantes del equipo de trabajo. Está compuesto por cuatro cargos ocupados por una persona en cada cargo.

El Departamento Comercial, es el principal responsable del crecimiento de la organización a través de la consecución de convenios comerciales que garanticen el incremento en las ventas de los servicios ofrecidos por S&S. Sus esfuerzos están direccionados a: planear, proyectar y ejecutar las estrategias de ventas; garantizar la retención de los clientes y la penetración en nuevos nichos de

mercado; gestionar las promociones de los servicios ofrecidos para los clientes y administrar el feedback de los clientes con el fin de asegurar la satisfacción de las necesidades. Está compuesto por dos cargos ocupados por una persona en cada cargo.

Por último, pero no menos importante, se encuentra la unidad funcional que se encarga de la operación: el Departamento de Proyectos, es el responsable de velar por el cumplimiento de los acuerdos comerciales con los diferentes clientes a través de la coordinación de actividades enfocadas a desarrollar el servicio para proteger los sistemas, redes y datos de las compañías/clientes. La mayoría de proyectos de S&S están direccionadas a la Seguridad Informática, por tal motivo, este departamento cuenta con Ingenieros dotados de amplia experiencia y conocimientos del sector y de la actividad económica. Dentro de sus actividades principales se hallan: el análisis de riesgo de las bases de datos, la eliminación de virus y malwares; generación de estrategias de seguridad; implementación de antivirus y firewalls; monitoreo de seguridad y alertas, entre otras. Está compuesto por cuatro cargos ocupados por una persona en cada cargo.

Es conveniente destacar que ante un probable crecimiento de la organización este tipo de estructuras son flexibles y escalables, lo que posibilita la rápida adaptación ante los cambios, gracias al desarrollo profundo de las habilidades dentro de cada unidad funcional, sobre todo en un sector tan dinámico como el Tecnológico.

**Mapa de procesos**

Figura 13

Mapa de procesos



Fuente: Diseño de autor propio (2023).

Como se evidencia en el mapa de procesos, el sistema de gestión de calidad está fundamentado en las políticas de calidad orientadas al cumplimiento de los objetivos de la compañía y al alcance de beneficios que otorga el sistema. Además, funciona como la cadena que planifica y certifica el cumplimiento de los requisitos y las expectativas del cliente.

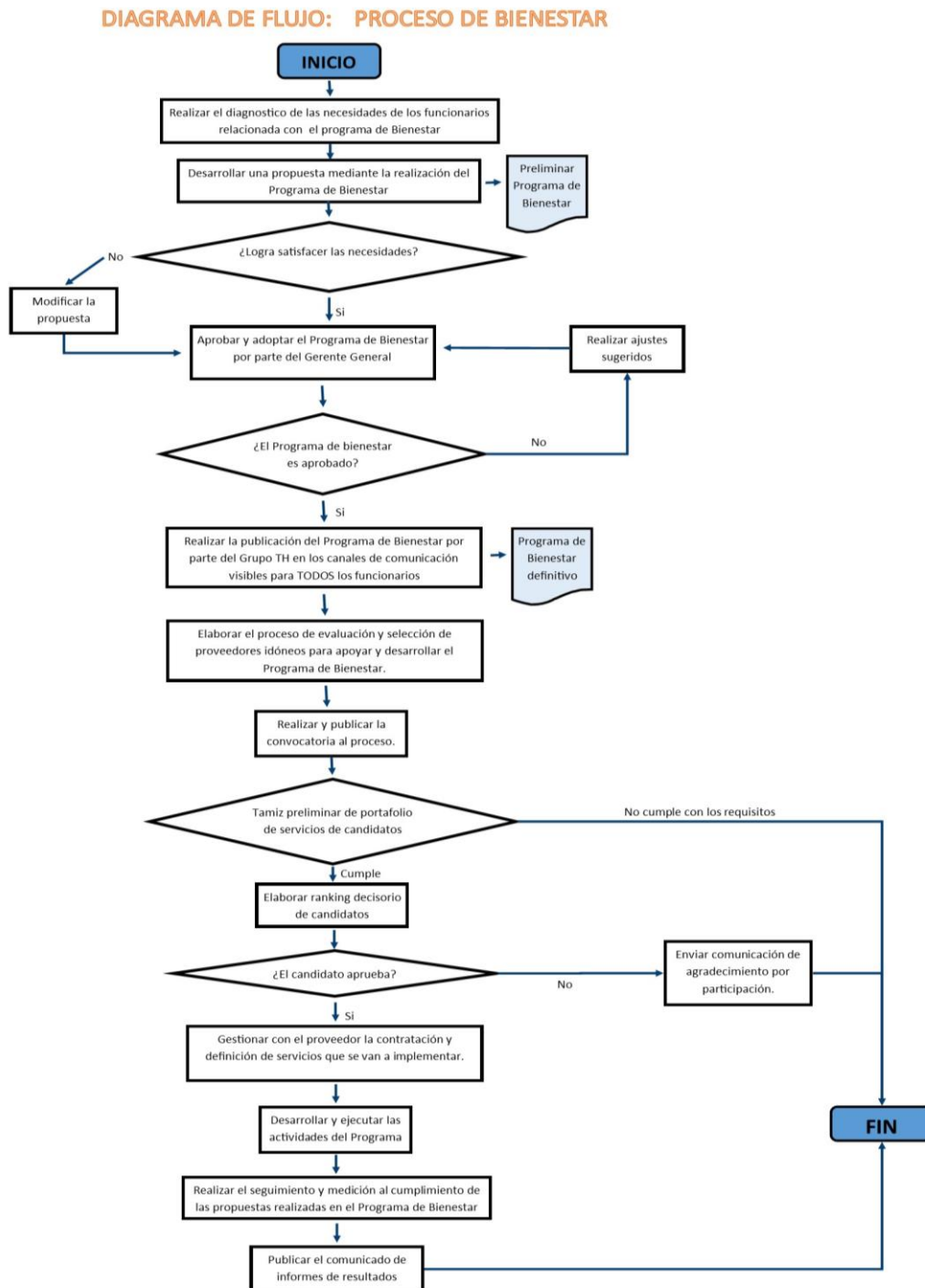
Su estructura se clasifica en 3 organismos, los cuales están encargados de programar y desarrollar estrategias de cumplimiento a través de: los procesos estratégicos, los procesos del negocio y los procesos de apoyo.

La compañía proyecta su visión como principal objetivo a la hora de garantizar el servicio, la calidad, el crecimiento y la satisfacción del cliente interno (organización) y externo (consumidor del producto). Por esta razón, la perspectiva del mapa de procesos se enfoca en evaluar estratégicamente las posibilidades y necesidades que surgen en la operación como la reducción de costos, la focalización y la ejecución de la mano de obra, las oportunidades de crecimiento, la seguridad en el alcance los procesos y la estructura organizacional a través de la cual se desarrolla una mejora continua; alcanzando los resultados esperados y construyendo una sólida organización basada en el cumplimiento de logros y la satisfacción del cliente, por medio del esquema de procesos.

Flujograma

Figura 14

Proceso de bienestar



Fuente: Diseño de autor propio (2023).

**Bienestar laboral**

El proceso de Bienestar laboral que se muestra en la figura N°14, consiste en desarrollar y realizar una serie de actividades que pretenden lograr una sinergia entre el ámbito laboral con la vida personal y familiar de los colaboradores de la compañía.

Se inicia con el diagnóstico de las necesidades de los funcionarios en cuanto al programa de Bienestar laboral, generalmente obtenido a través de encuestas aplicadas a los colaboradores para desarrollar ideas y poder identificar aquellos intereses particulares con el fin de incorporarlos en el documento denominado preliminar del programa de bienestar, analizando y aprobando la propuesta por la Gerencia de la compañía, para dar paso a su implementación.

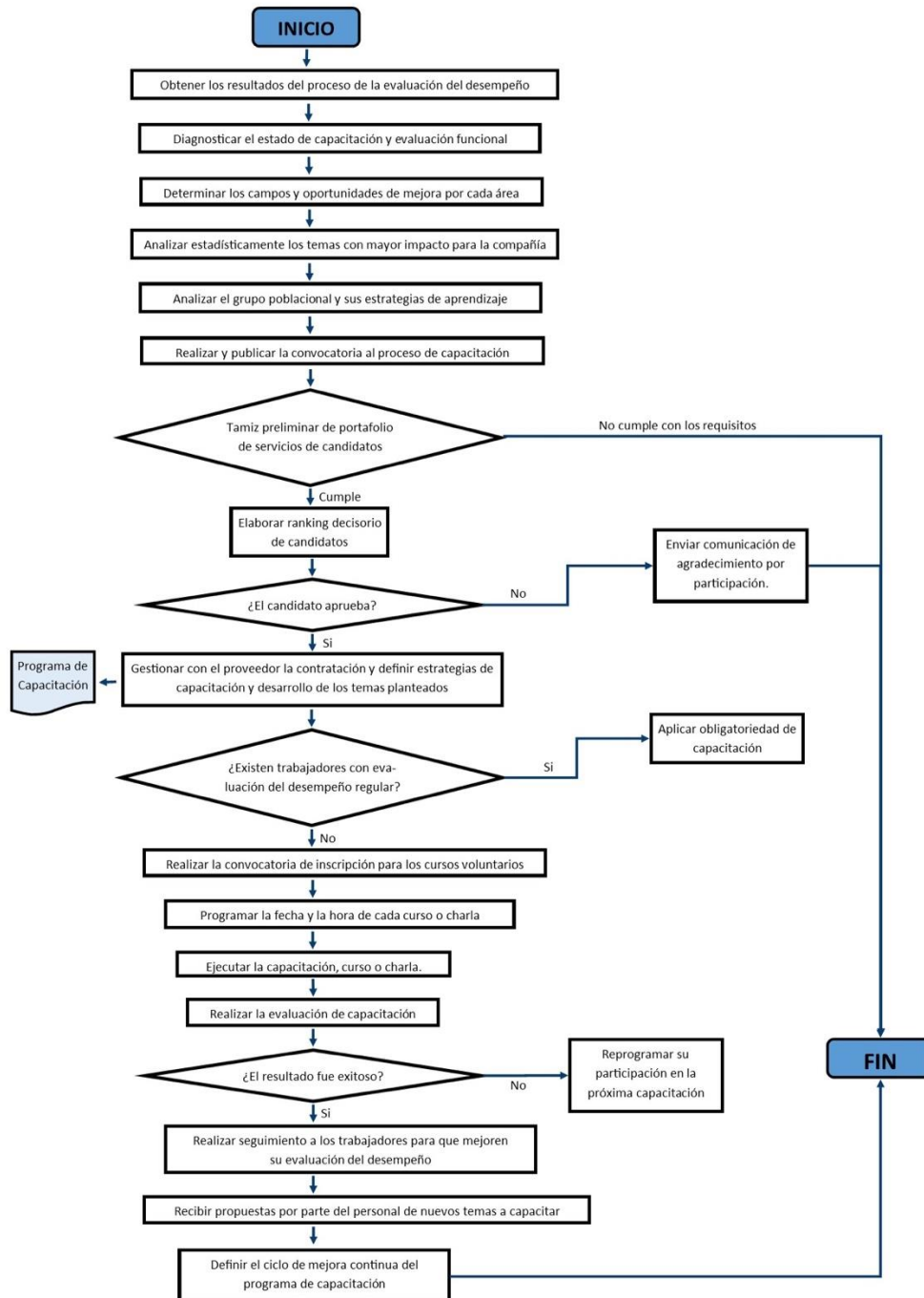
Una vez aprobado el programa de bienestar definitivo se publica por el Grupo de Talento Humano, a través de diferentes medios que permiten su divulgación para estar al alcance de TODOS los funcionarios; posteriormente se realiza el proceso de selección de los proveedores que inicia con la publicación de la convocatoria y con ayuda de algunos filtros se define quién suministra el servicio para desarrollar el programa de bienestar laboral.

Se elabora un contrato en el cual se estipulan todos los términos y condiciones del proceso y se definen las actividades contempladas para gestionar dentro del mismo documento, una vez aprobado y firmado por ambas partes se inicia la programación y ejecución de las actividades del programa, las cuales son evaluadas y valoradas por los colaboradores, lo cual al final constituye la información que se refleja en el informe de resultados publicado, siendo la actividad con la que termina el proceso.

Figura 15

Proceso de capacitación

DIAGRAMA DE FLUJO: PROCESO DE CAPACITACIÓN



Fuente: Diseño de autor propio (2023).

### **Proceso de capacitación**

El proceso de capacitación en SyS que se muestra en la figura 15, implica una serie de actividades para garantizar el desarrollo efectivo de los empleados y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

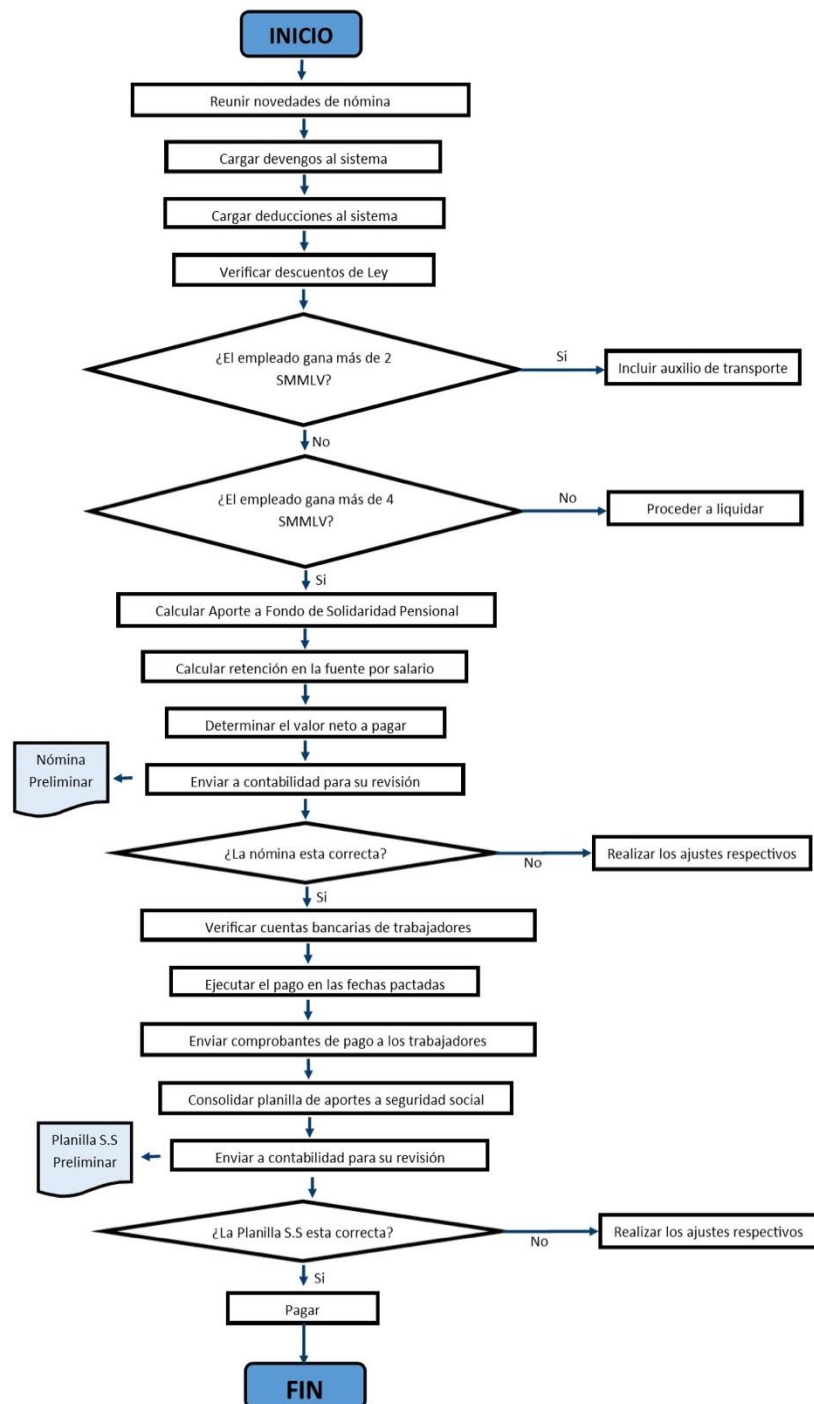
En primer lugar, se debe obtener los resultados de la evaluación del desempeño de los colaboradores; esto permitirá identificar las áreas de oportunidad y diagnosticar el estado de capacitación y evaluación funcional en la empresa. Una vez obtenidos los resultados, se procede a determinar los campos y oportunidades de mejora por cada área. Esto implica analizar estadísticamente los temas con mayor impacto para la compañía, identificando las necesidades prioritarias de capacitación. A continuación, se define qué proveedores apoyarán con la capacitación. Se analiza el grupo poblacional y se consideran sus estrategias de aprendizaje para diseñar estrategias de capacitación y desarrollo de los temas identificados. En caso de existir trabajadores con evaluación del desempeño regular, se aplica la obligatoriedad de capacitación.

Una vez definidas las estrategias, se realiza la convocatoria de inscripción para los cursos voluntarios y se programa la fecha y hora de cada curso o charla. Luego se ejecuta la capacitación, curso o charla planificada. Una vez finalizada la capacitación, se lleva a cabo la evaluación de la misma. En caso de obtener un resultado exitoso, se continúa el proceso realizando un seguimiento a los trabajadores para mejorar su evaluación del desempeño. Además, se reciben propuestas por parte del personal de nuevos temas a capacitar, lo cual alimenta el ciclo de mejora continua del programa de capacitación. En resumen, el proceso de capacitación implica obtener los resultados de la evaluación del desempeño, diagnosticar el estado de capacitación, determinar las áreas de mejora, definir proveedores, analizar estrategias de aprendizaje, ejecutar la capacitación, evaluar los resultados y continuar el ciclo de mejora continua.

Figura 16

Proceso de liquidación de nómina

DIAGRAMA DE FLUJO: PROCESO DE LIQUIDACIÓN DE NÓMINA



Fuente: Diseño de autor propio (2023).

El proceso de liquidación de nómina mensual en SyS que se muestra en la figura 16, implica una serie de actividades para garantizar el pago adecuado a los colaboradores y el cumplimiento de las normas legales y laborales.

En primer lugar, se reúnen las novedades de nómina, que pueden incluir cambios en los salarios, ingreso o retiro de empleados, horas extras, entre otros. A continuación, se cargan los devengos, es decir, los conceptos de salario; así como las deducciones correspondientes, como descuentos por préstamos, libranzas o seguros exequiales, al sistema ERP de nómina de la compañía. Posteriormente, se verifica si los empleados están sujetos a descuentos de ley. En caso de que el empleado gane menos de 2 salarios mínimos legales vigentes (SMMLV), se incluye el auxilio de transporte. Además, si el empleado gana más de 4 SMMLV, se calcula el aporte al Fondo de Solidaridad Pensional y se realiza la retención en la fuente por salario.

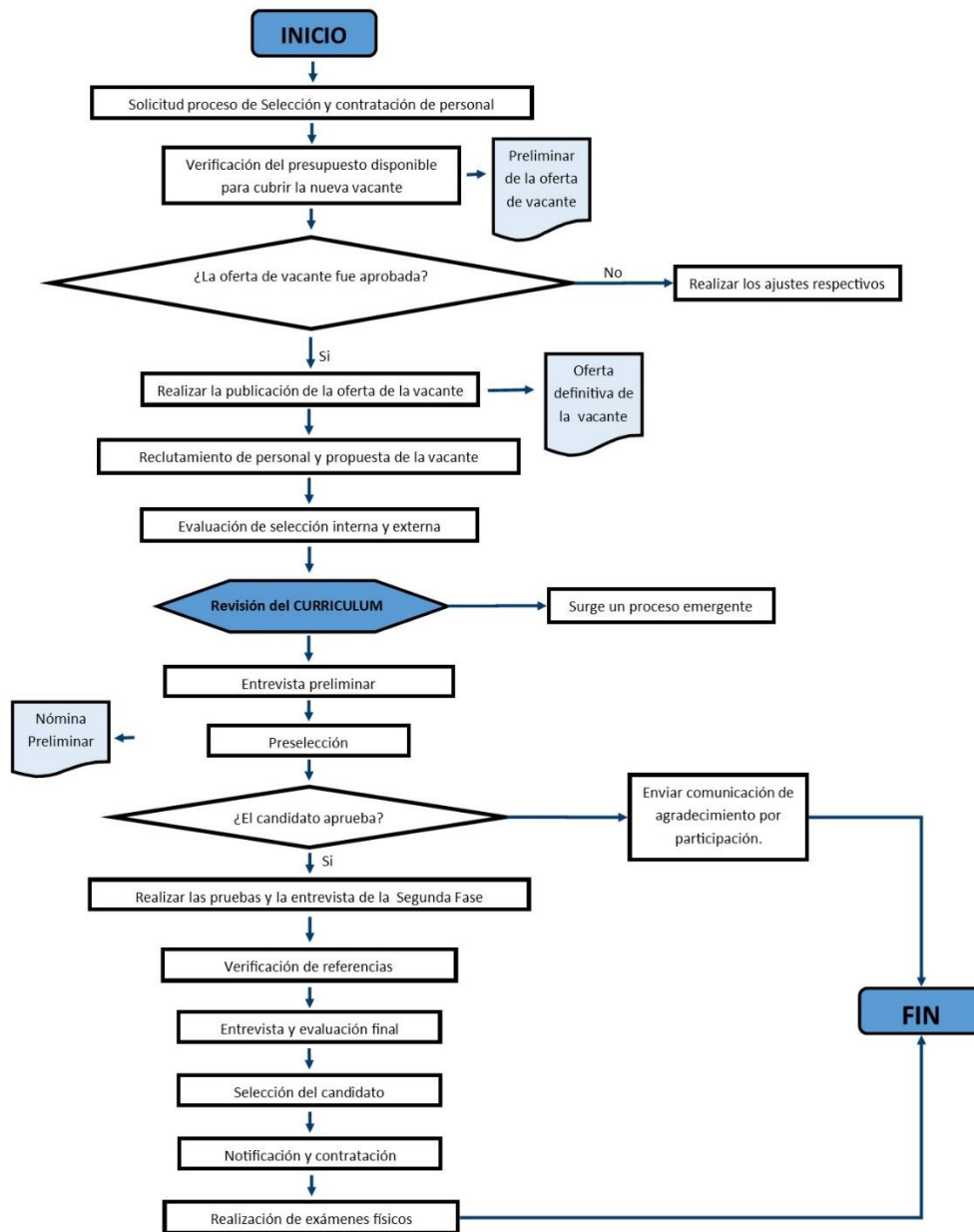
Una vez realizado el cálculo de los diferentes conceptos, se determina el valor neto a pagar por cada empleado. Esta información se envía a contabilidad para su revisión y se realizan los ajustes respectivos, si es necesario. Luego, se verifican las cuentas bancarias de los trabajadores, se ejecuta el pago en las fechas pactadas y se envían los comprobantes de pago a los empleados. Además, se consolida la planilla de aportes a la seguridad social y se envía nuevamente a contabilidad para su revisión y ajustes, si se requieren. Si la planilla está correcta, se procede al pago final.

En resumen, el proceso de liquidación de nómina mensual comprende actividades como reunir las novedades, cargar devengos y deducciones, verificar descuentos de ley, calcular aportes y retenciones, enviar información a contabilidad, ejecutar el pago, enviar comprobantes de pago, consolidar la planilla de aportes y realizar ajustes si es necesario.

Figura 17

Proceso de selección de personal

**DIAGRAMA DE FLUJO: PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL**



Fuente: Diseño de autor propio (2023).

### **Proceso de Selección de personal**

De acuerdo con el flujograma del proceso de selección de personal representado en la figura N°17, el objetivo del proceso consiste en realizar una búsqueda idónea del candidato, basada en las necesidades del perfil y de la compañía. En este sentido, la necesidad de incorporar vacantes por departamentos inicia con una solicitud al departamento de Recursos Humanos (RR.HH.) más conocido como el Departamento Administrativo y de GH, para evaluar el presupuesto disponible con el propósito de implementar una oferta y realizar ajustes requeridos, en caso de que aplique.

Cuando la oferta es aprobada por el departamento, se realiza la publicación de la vacante, reclutando el personal pertinente y ofertando la propuesta de la misma; a través de una evaluación interna y externa donde se revisa el curriculum (empleando el proceso emergente que pueda surgir con esta revisión) y, se realiza una entrevista preliminar en el desarrollo de preselección en el cual podría finalizar el proceso si el candidato no cumple con las expectativas y requisitos del perfil o en caso de que el candidato sea aprobado, se continua con la segunda fase.

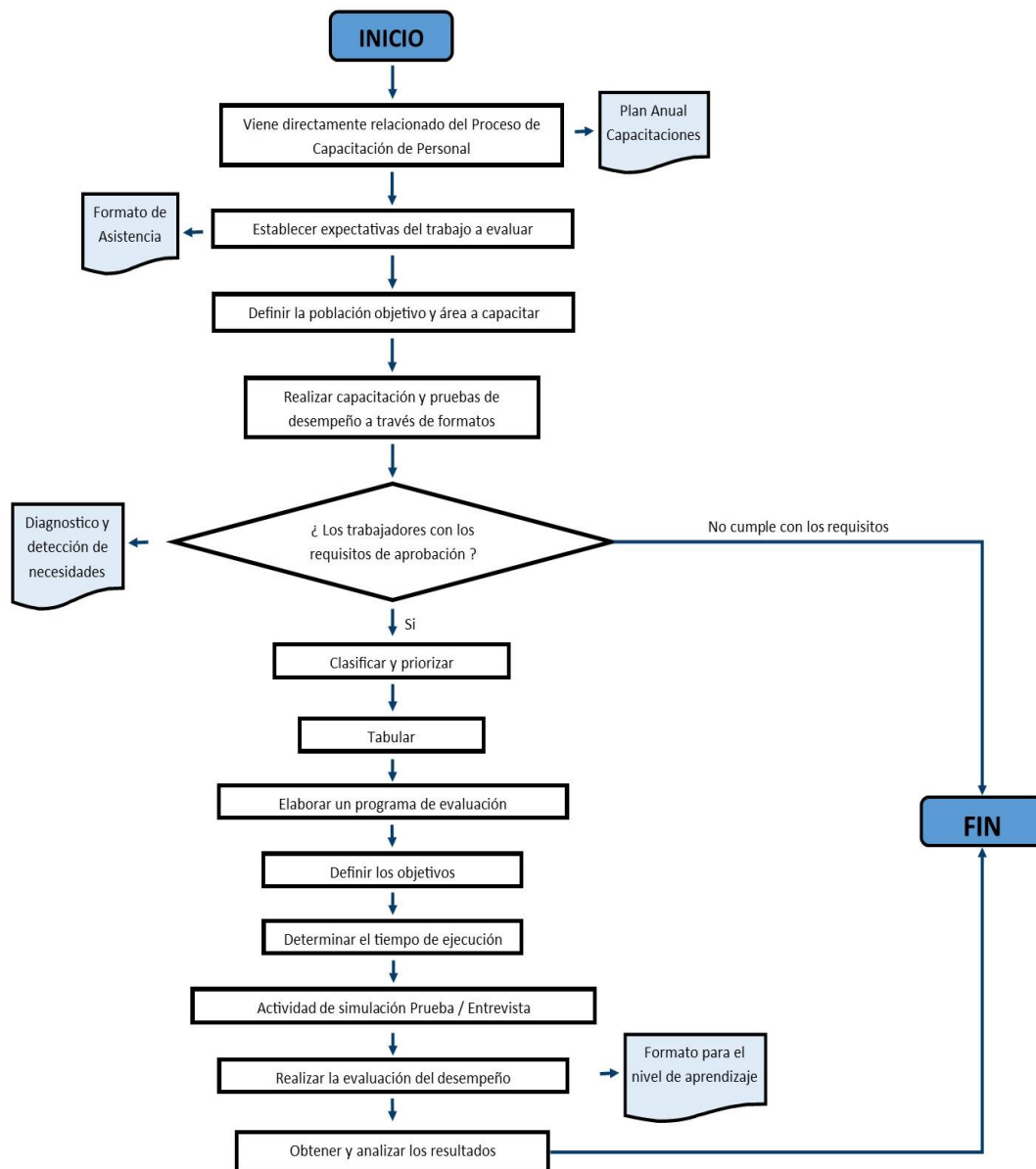
Posteriormente, se realizan las pruebas y entrevistas correspondientes, verificando las referencias de los candidatos postulados y continuando con el proceso de entrevista y evaluación preliminar que determina la selección del candidato final.

El logro de este proceso de selección y contratación de personal perfila las cualidades y aptitudes del postulante, buscando la oportunidad de desarrollo y transformación para garantizar el posicionamiento de S&S y determinar el cumplimiento de las expectativas con el propósito de la propuesta planteada por la compañía, por medio de un crecimiento empresarial y promoviendo los objetivos de la estructura organizacional, conforme a los aportes del candidato.

Figura 18

Proceso de evaluación del desempeño

DIAGRAMA DE FLUJO: PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO



Fuente: Diseño de autor propio (2023).

### **Evaluación de desempeño**

La evaluación de desempeño propuesta en la figura N°18 y determinada por la evaluación por competencias, más allá de un logro, tiene relación proporcional con el proceso de capacitación de personal, dirigido por el procedimiento del plan anual de capacitaciones; de manera que, a través de su formato se establece las expectativas del trabajo a evaluar, al determinar la población objetiva y el área a capacitar, lo cual se fundamenta a raíz de las capacitaciones y sus paralelas pruebas de desempeño.

En este proceso, del desarrollo diagnóstico y la detección de necesidades emergen 2 posibilidades. La primera se da cuando los participantes no cumplen con los requisitos, y allí finaliza el proceso. Sin embargo, la segunda posibilidad surge cuando los trabajadores aprueban los requisitos, por tanto, se realiza una clasificación y priorización de acuerdo con el análisis diagnóstico, lo que genera una tabulación de datos que posteriormente se direcciona a un programa de evaluación a través de los resultados obtenidos, el cual establece la definición de los objetivos y determina el tiempo necesario para su ejecución, mediante la actividad de simulación de prueba/entrevista.

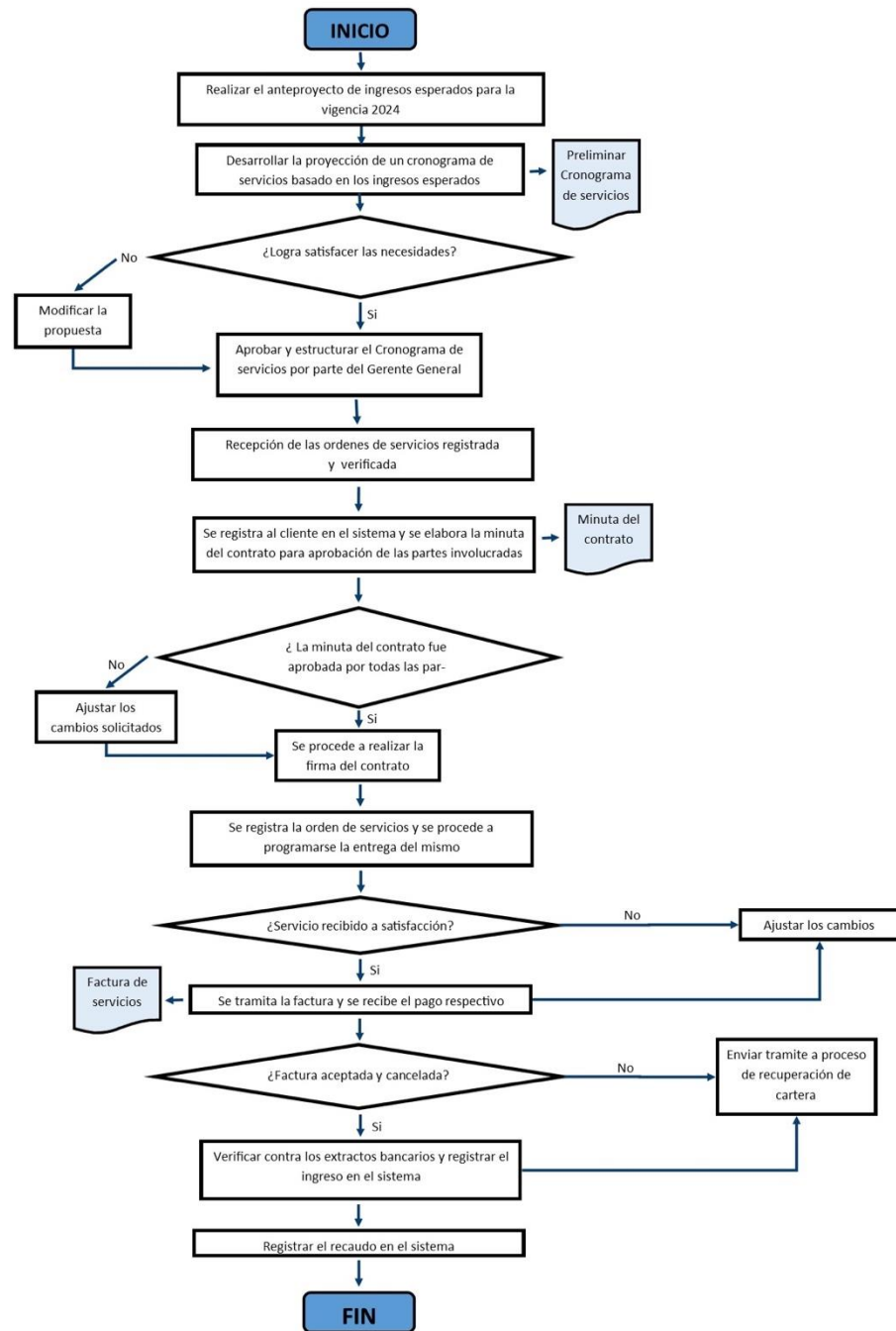
Finalmente, se realiza la evaluación de desempeño de manera transversal al formato del nivel de aprendizaje para obtener y analizar los resultados de la conclusión del proceso.

Con esta identificación, la valoración se encarga de diseñar y establecer las herramientas que, por medio del método de evaluación de desempeño laboral, evalúan las competencias del personal y que, a su vez, determinan la medida y la capacidad para saber si el propósito de crear y establecer estrategias se orienta al desarrollo de la productividad, a la potenciación del rendimiento, a la solución de conflictos, la reducción de errores en el proceso, el incremento de la calidad y a la oportunidad de mejora que refuerza los resultados.

Figura 19

Proceso de ingresos y recaudos

DIAGRAMA DE FLUJO: PROCESO DE INGRESOS Y RECAUDOS



Fuente: Diseño de autor propio (2023).

### **Ingresos y recaudo**

El proceso de Ingresos y recaudos que se muestra en la figura N°19, corresponde al conjunto de actividades que pretenden obtener toda la información relacionada con los ingresos y el recaudo de los recursos obtenidos por la compañía en el desarrollo de su actividad económica.

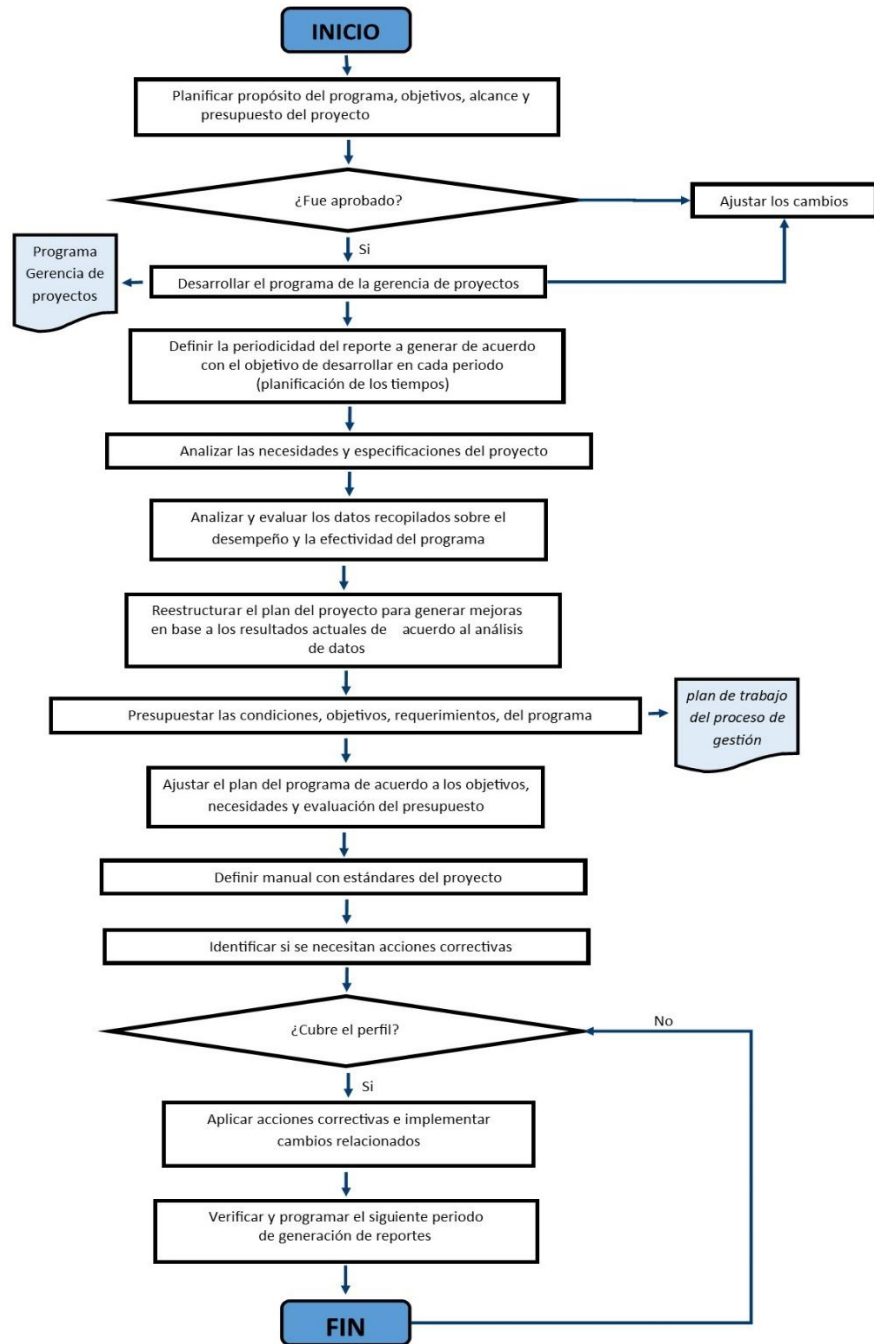
Inicia con el anteproyecto de los ingresos esperados para la siguiente vigencia, información que resulta ser la base para desarrollar la proyección preliminar del cronograma de servicios con el documento que debe ser analizado por parte de la Gerencia de la compañía para estructurar y definir el cronograma definitivo de servicios para el año 2024.

Posteriormente, se activa el proceso comercial que genera la entrada y suministro necesario para dar continuidad a este proceso, con la recepción de ordenes de servicios registradas y verificadas y así poder hacer el ingreso del cliente al sistema y proceder con la elaboración de la minuta contractual para la aprobación y firma de las partes involucradas, luego se determinan las condiciones y los términos en qué se va a realizar la entrega para poder ser recibida a satisfacción y obtener el pago respectivo por parte del cliente con el fin de confrontarlo contra el extracto bancario; y una vez se vea reflejado dicho ingreso, finalizar con el registro del recaudo en el sistema.

Figura 20

Gerencia de proyectos

DIAGRAMA DE FLUJO: GERENCIA DE PROYECTOS



Fuente: Diseño de autor propio (2023).

### **Gestión de proyectos**

La figura 20 concibe el proceso de gestión de proyectos de acuerdo con el objetivo de la estructura organizacional referida en el Marco Teórico. Por lo tanto, su esquema de planificación pretende verificar el propósito del programa a través del alcance de los objetivos y el presupuesto determinado para este. En caso de no ser aprobado, se ajustan cambios si lo requiere.

Por el contrario, al ser aprobado, inicia con el desarrollo del programa de la gerencia de proyectos, donde se define la periodicidad del reporte enfocado a la planificación de los tiempos, posteriormente se analizan las necesidades y especificación del proyecto con el propósito de evaluar los datos recopilados sobre el desempeño y la efectividad del programa.

Las mejoras en base a los resultados y a los análisis de datos se generan en la reestructuración del plan de proyectos por medio del plan de trabajo del proceso de gestión, el cual busca presupuestar las condiciones, los objetivos y requerimientos del programa, ajustando el plan de acuerdo con los objetivos, necesidades y la evaluación del presupuesto con el fin de definir el manual conforme a los estándares previamente establecidos e identificando los necesidades para ejecutar acciones correctivas.

En definitiva, para analizar la cobertura del perfil se evalúa si se cumplen los requisitos y las condiciones del diagrama anterior. En caso de cumplirlas, se finaliza el proceso.

Si se cumple con lo previamente establecido, se procede de acuerdo con las acciones correctivas necesarias e implementando los cambios en caso de ser aprobado, de manera que al verificar el programa se programe la continua generación de reportes.

Figura 21

Proceso comercial de ventas

DIAGRAMA DE FLUJO: PROCESO COMERCIAL DE VENTAS



Fuente: Diseño de autor propio (2023).

### **Proceso de clientes**

El proceso de consecución de nuevos clientes, cierre de licitaciones y generación de convenios comerciales en SyS, involucra diversas actividades fundamentales. En primer lugar, se realiza un estudio exhaustivo del mercado objetivo y las oportunidades existentes para identificar potenciales clientes y licitaciones relevantes. Esto implica analizar las necesidades del mercado y definir criterios y requisitos específicos que debe cumplir un cliente o licitación para que la empresa pueda ofertar y satisfacer sus demandas. A continuación, se desarrolla una estrategia de prospección y generación de estrategias para identificar y contactar a potenciales clientes interesados en los servicios de seguridad informática. Esto implica la implementación de tácticas efectivas de marketing y ventas, como la participación activa en eventos y conferencias del sector, donde se aprovechan las oportunidades del networking. Asimismo, se llevan a cabo presentaciones y demostraciones de los productos y servicios de seguridad informática ante clientes potenciales para mostrar su valor y ventajas competitivas.

Una vez establecido el contacto con los clientes potenciales, se procede a consolidar un equipo especializado en la gestión de ventas y licitaciones. Este equipo se encarga de elaborar propuestas comerciales y técnicas adaptadas a las necesidades y requerimientos de cada cliente o licitación. Participa activamente en licitaciones, asegurando el cumplimiento de los plazos y requisitos establecidos. Además, se realiza un seguimiento activo de las oportunidades de negocio y licitaciones en curso, manteniendo una comunicación constante y efectiva con los clientes potenciales para brindar respuestas rápidas a sus consultas y dudas. La negociación de los términos y condiciones contractuales con los clientes potenciales es una etapa crucial del proceso. Se busca llegar a un acuerdo beneficioso para ambas partes, asegurando la firma del contrato y el inicio de la relación comercial. Una vez cerrada la venta, se establecen acuerdos y convenios comerciales con clientes estratégicos, buscando una relación a largo plazo y la generación de oportunidades adicionales. Es importante mencionar, que durante todo el proceso se mantiene una estrategia de precios competitiva y flexible, considerando

diferentes modelos de facturación y esquemas de precios para adaptarse a las necesidades del mercado y maximizar la rentabilidad de la compañía.

### Estructura propuesta manual de funciones y competencias S&S

Inicialmente, se debe consignar la información general del cargo dentro del siguiente cuadro de identificación:

**Figura 22**

*Cuadro de identificación*

<b>CARGO ESPECIFICO</b>	
<b>CARGO GENÉRICO</b>	
<b>UBICACIÓN ORGANIZACIONAL</b>	
<b>DEPENDENCIA JERARQUICA LINEAL</b>	
<b>DEPENDENCIA JERARQUICA FUNCIONAL</b>	
<b>ROL ORGANIZACIONAL</b>	
<b>NUMERO DE PERSONAS QUE DESEMPEÑAN EL CARGO</b>	
<b>FECHA DE ACTUALIZACIÓN</b>	

**Fuente:** Diseño de autor propio (2023).

Cargo específico: Hace referencia a la denominación del cargo o al nombre asignado; por ejemplo: Jefe Financiero, Auxiliar Contable o Gerente General.

**Cargo genérico:** Se refiere al grupo genérico de cargos en el cual se encuentra agrupado debido a su ubicación organizacional; por ejemplo: Jefe, Auxiliar, Analista, Director, Gerente.

**Ubicación Organizacional:** Para este caso, en S&S la ubicación organizacional se dividió así: Primer, Segundo y Tercer Nivel de Jerarquía; teniendo en cuenta el nivel de responsabilidad y manejo de información confidencial y estratégica.

**Dependencia Jerárquica Lineal:** Hace referencia a qué cargo(s) supervisan al cargo objeto de estudio de acuerdo a lo expuesto en la estructura organizacional, en otras palabras ¿Quién(es) es su(s) supervisor(es) o jefe(s) inmediato(s)?

**Dependencia Jerárquica Funcional:** Hace referencia a, de quien depende sus actividades diarias y con qué áreas o cargos mantiene mayor relación. Por dar un ejemplo, la persona encargada de realizar la nómina siempre debe tener relación estrecha con el Contador.

**Rol Organizacional:** Hace referencia al grupo en el cual se encuentra el cargo en relación al alcance de los objetivos organizacional y está relacionado con la valoración particular que tiene cada cargo. Hay cuatro niveles: Estratégico, Táctico, Profesional y Apoyo.

**Número de personas que desempeñan el cargo:** Cuántas personas están contratadas para cumplir con las funciones designadas para este cargo. Por ejemplo, para un cargo como Asistente Comercial, lo pueden llegar a desempeñar más de una persona.

**Fecha de actualización:** Corresponde a la fecha más reciente en la cual se actualizó cualquier tipo de información dentro del manual. Es válido resaltar que se debe realizar un revisión para actualizar todos los manuales por lo menos una vez por año.

Luego, se procede con la misión o el objetivo principal del cargo, que se debe consignar dentro de este cuadro:

**Figura 23**

*Misión*

MISIÓN DEL CARGO
Es responsable de liderar y gestionar de manera estratégica todas las actividades de la organización, asegurando la entrega de soluciones innovadoras y confiables en el campo de la seguridad tecnológica. Adicionalmente, lograr la satisfacción del cliente, el crecimiento sostenible y la rentabilidad económica de la empresa.

**Fuente:** Diseño de autor propio (2023).

La misión del cargo, debe provenir de la planeación estratégica de la organización y su respectivo cascadeo de objetivos. Es decir, los objetivos organizacionales deben estar alineados con los objetivos de cada unidad funcional y a su vez estos deben estar relacionados estrechamente con el objetivo o misión de cada uno de los cargos de la compañía.

Enseguida, continua con las funciones (principales y secundarias) del cargo, y junto con ellas la periodicidad o frecuencia con que las realiza:

Figura 24

Funciones principales y secundarias

FUNCIONES DEL CARGO		
PRINCIPALES		Frecuencia
1	Establecer la visión estratégica de la empresa y definir los objetivos a largo plazo, identificando las oportunidades y desafíos del mercado y establecer metas claras y realistas para el crecimiento y posicionamiento de la empresa en el mercado.	Semestral
2	Dirigir y supervisar todas las actividades operativas y administrativas de la organización para garantizar la eficiencia y eficacia, estableciendo metas y controlando resultados de la empresa, para el cumplimiento de los objetivos establecidos.	Diario
3	Identificar oportunidades de crecimiento y diversificación de productos y servicios relacionados con la seguridad cibernética, analizando las necesidades del mercado y las demandas de los clientes a través de la búsqueda de soluciones innovadoras de seguridad adaptadas a las últimas amenazas y tendencias tecnológicas.	Bimensual
4	Supervisar y gestionar el presupuesto de la empresa, optimizando los recursos y maximizando los beneficios. Esto implica analizar el presupuesto y realizar un seguimiento regular de los gastos e ingresos.	Semanal
5	Dirigir y coordinar el equipo de trabajo, asegurando una comunicación efectiva y un ambiente de trabajo colaborativo, que implica que reclutar y contratar profesionales talentosos en el campo de la seguridad informática.	Mensual
SECUNDARIAS		Frecuencia
1	Establecer alianzas estratégicas con otras empresas del sector para ampliar la oferta de soluciones de seguridad informática. Con el fin de identificar socios potenciales y negociar acuerdos de mutua colaboración.	Trimestral
2	Fomentar una cultura empresarial de ética, integridad y confidencialidad, promoviendo la conciencia y educación en seguridad informática con el fin de garantizar el cumplimiento normativo y la protección de datos de los clientes.	Diario
3	Evaluar el impacto financiero de las decisiones estratégicas y tácticas relacionadas con la seguridad informática, monitoreando los indicadores de desempeño clave y tomando medidas correctivas cuando sea necesario.	Mensual
4	Mantenerse actualizado sobre las últimas tendencias y avances en materia de seguridad cibernética. Esto implica invertir tiempo en la investigación y el estudio de nuevas tecnologías, amenazas emergentes y mejores prácticas.	Semestral
5	Representar a la empresa en eventos, conferencias y asociaciones del sector de la seguridad informática, fortaleciendo la imagen y el posicionamiento de la empresa en el mercado.	Mensual

Fuente: Diseño de autor propio (2023).

Por funciones principales se refiere a aquellas funciones propias de la naturaleza del cargo y que requieren mayor atención y prioridad. Por el contrario, las funciones secundarias no siempre están estrictamente relacionadas con la naturaleza del cargo, pero hacen parte de él, e implica que están en un segundo nivel de importancia y priorización.

Figura 25

*Competencias específicas del cargo*

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL CARGO (MODELO S&S)		HABILIDAD				
		1	2	3	4	5
1	Liderazgo Estratégico					
2	Innovación y creatividad					
3	Orientación al logro de resultados					
4	Gestión del talento y desarrollo de equipo					
5	Resolución de problemas					
6	Orientación al Cliente					
7	Comunicación efectiva					
8	Gestión eficiente de recursos					
9	Adaptabilidad y flexibilidad					
10	Capacidad de negociación					

**Fuente:** Diseño de autor propio (2023).

El modelo de competencias transversales comprende las destrezas que categóricamente sustentan la competencia actual del mercado y fundamentan la alianza relevante que tienen con el manual de funciones, su estructura y sus propósitos. A fin de desarrollar planteamientos sustentables, esta relación no solamente es sistemáticamente organizacional sino también estructuralmente estratégica. Por ello, el desarrollo del manual de funciones, en este sentido, la evidencia justificada en los anexos del presente desarrollo académico, se establece con base en esta orientación organizacional.

Así es como Systems & Solutions establece sus competencias transversales en relación a los cargos que la componen y en función de los pilares de la compañía, fundamentándolos por la capacidad de desarrollar estrategias innovadoras y trazar soluciones con el objetivo de adaptarse ante las necesidades del mercado, de modo que, a grandes rasgos, las representa de la siguiente manera:

- Orientación al cliente
- Innovación
- Pensamiento Estratégico
- Resolución de problemas
- Compromiso
- Comunicación efectiva
- Negociación
- Conciencia Organizacional
- Aprendizaje continuo
- Trabajo en equipo

Ahora, se encuentra el módulo de Competencias Específicas del cargo vs el nivel de Habilidad; estas competencias son medidas a través de una escala de evaluación que proporciona un rango de valoración del nivel 1 al 5, de menor a mayor cumplimiento, donde el primer nivel hace referencia a las habilidades y el conocimiento básico que desempeña un trabajador en función de sus competencias, requiriendo un gran apoyo para alcanzar el cumplimiento de sus objetivos.

El segundo nivel, representa un desempeño más elemental que también es medido cuantitativamente por los conocimientos y las competencias adquiridas. Sin embargo, el apoyo es más reducido, aunque también supervisado.

El tercer nivel se denomina como intermedio y califica a una persona por el nivel de conocimientos y habilidades desarrolladas en el cumplimiento de sus funciones; con una ejecución más autónoma y un apoyo más ocasional.

El cuarto nivel representa la calidad de las competencias y conocimientos, refiriéndose al nivel avanzado en ejecuciones con capacidad de resolución de manera más flexible y practica y sin mayor asistencia.

El último nivel, se encarga del dominio de competencias ante situaciones versátiles y difíciles, superando los conocimientos y aptitudes básicas y mostrando habilidad para enseñar y capacitar a los demás, en función de la competencia.

De manera que, la correlación en las competencias transversales que definen la filosofía organizacional de S&S, es competente en la orientación al servicio porque comprende las necesidades del entorno y en vanguardia a los requerimientos, desarrolla estrategias efectivas y soluciones inteligentes, superando con el mejor nivel de resultados, las expectativas del cliente.

Su amplia comprensión de la visión y la proyección de la empresa, desarrolla alternativas determinantes para enfrentar desafíos y resolver problemas con efectividad, generando el menor ruido posible al prevenir los impactos negativos. Por eso, su lealtad, dedicación y compromiso son aliados

efectivos en el tiempo y en el logro de los objetivos por la asertividad que mantienen en la comunicación, garantizando el bienestar entre los clientes y el grupo que interviene en el entorno y que hace parte de la fuerza innovadora que compete al cliente interno.

Por lo tanto, su planteamiento sincrónico con las partes interesadas, asegura gestiones eficientes para negociar objetivos precisos, exitosos y conscientes. Lo que permite lograr mejores adaptaciones en el entorno, alineando la estructura organizacional y manteniendo aprendizajes continuos para potenciar nuevas habilidades demandantes frente a la cambiante necesidad del mercado. Logrando así, que la coherencia y la competencia empresarial se fortalezca con los aportes del entorno colectivo.

En resumen, estas competencias son determinantes para Systems & Solutions, ya que ayudan a la empresa a brindar un excelente servicio al cliente, fomentar la innovación, tomar decisiones estratégicas, resolver problemas, promover el compromiso de los empleados, comunicarse efectivamente, negociar acuerdos beneficiosos, comprender la organización, aprender y adaptarse continuamente, y trabajar en equipo de manera eficaz, siendo claves para el éxito y el crecimiento de la empresa.

Luego, se evidencia un cuadro relacionado con el perfil del cargo, como se muestra a continuación:

**Figura 26**

*Perfil del Cargo*

PERFIL DEL CARGO	
FORMACIÓN NECESARIA:	
FORMACIÓN DESEABLE:	
EXPERIENCIA REQUERIDA Y PERICIA TÉCNICA	

**Fuente:** Diseño de autor propio (2023).

El campo de formación necesaria, hace referencia al nivel académico (Profesional, Técnico, Tecnólogo, Estudiante, etc.), que requiere tener por obligación la persona que vaya a ocupar ese cargo dentro de la compañía.

El campo de formación deseable, hace referencia a cursos, diplomados y algún otro tipo de formación académica que, aunque no es requisito indispensable, si la persona que ocupa el cargo cuenta con esto, podría desarrollar de mejor manera sus funciones.

El campo de experiencia requerida y pericia técnica, hace referencia al tiempo que se exige de manera obligatoria que la persona que vaya a ocupar ese cargo cuente y en qué sector en específico. Así mismo, señala los conocimientos técnicos con los que debe contar con relación a manejo de Softwares, lenguajes de programación y conocimientos propios del cargo.

A continuación, el módulo relacionado con la gestión del riesgo para cada cargo, se define dentro de los siguientes cinco (5) niveles, el cuadro que se muestra enseguida, es transversal para todo tipo de empresa o cargo y su elección varía de acuerdo al nivel de exposición a los riesgos:

Figura 27

Gestión del Riesgo

GESTIÓN DEL RIESGO		
Clase	Tarifa	Actividades
I	0,00522	Financieras, trabajos de oficina, administrativos, centros educativos, restaurantes.
II	0,01044	Algunos procesos manufactureros como fabricación de tapetes, tejidos, confecciones y flores artificiales, almacén por departamentos, algunas labores agrícolas.
III	0,02436	Algunos procesos manufactureros como la fabricación de agujas, alcoholes y artículos de cuero.
IV	0,0435	Procesos manufactureros como fabricación de aceites, cervezas, vidrios, procesos de galvanización, transportes y servicios de vigilancia privada.
V	0,0696	Areneras, manejo de asbesto, bomberos, manejo de explosivos, construcción y explotación petrolera.

Fuente: Diseño de autor propio (2023).

Luego de tener claro lo anterior, se procede a analizar la exposición que tiene cada cargo teniendo en cuenta los diferentes tipos de riesgo que se ven en la siguiente tabla:

Figura 28

Factores de riesgo

Factores de riesgo	Condiciones de trabajo o la vacante	Estimación de riesgo	
		Nivel	Frecuencia
FÍSICO	Temperatura baja.	I	Bajo
	Iluminación deficiente.	I	Bajo
	Exposición al ruido	I	Bajo
	Vibración	I	Bajo
	Caída de nivel	No aplica	Bajo
MECÁNICO	Espacio físico reducido.	No aplica	Bajo
	Transporte mecánico de cargas.	I	Bajo
	Riesgo eléctrico	I	Bajo
	Fricción o abrasión	No aplica	Bajo
	Proyección de elementos o partículas	No aplica	Bajo
QUÍMICO	Polvo inorgánico	No aplica	Bajo
	Corrosión	No aplica	Bajo
	Reacciones alérgicas	No aplica	Bajo
	Líquidos inflamables	No aplica	Bajo
	Sustancias reactivas	No aplica	Bajo
ERGONÓMICO	Sobresfuerzo físico.	I	Bajo
	Levantamiento manual de objetos.	I	Bajo
	Diseño de puesto	II	Bajo
	Movimientos repetitivos	I	Bajo
	Carga de postura estática	III	Medio
PSICOSOCIAL	Minuciosidad en la tarea	III	Medio
	Déficit en la comunicación.	II	Bajo
	Estrés laboral	III	Medio
	Factores organizacionales	I	Bajo
	Factores familiares y personales	I	Bajo

Fuente: Diseño de autor propio (2023).

En el cuadro anterior se analiza las condiciones de trabajo, teniendo en cuenta el factor de riesgo, particularmente calificado bajo un Nivel (I, II, III, IV o V) donde I es muy bajo y V es muy alto. Así como la frecuencia con que se expone a este tipo de riesgo.

Luego de definir este perfil de riesgo, se procede a determinar el perfil paraclínico del cargo, que determina qué tipo de exámenes se debe realizar a cada cargo en tres momentos especiales (Ingreso, Control Periódico y Egreso), lo anterior, basado claramente en el perfil de riesgo obtenido anteriormente.

**Figura 29**

*Perfil Paraclínico*

PERFIL PARACLÍNICO			
Tipo de examen	ING*	CP*	RET*
Examen Optométrico	SI	SI	
Espirometria	NO	NO	
Electrocardiograma	NO	NO	
Certificado de Trabajo en Alturas	NO	NO	
EXAMEN OPTOMETRICO (Profundidad visual, test de colores, forias, visión nocturna, visión de encandilamiento) y Test Psicosenométrico)	SPVE	NO	
Perfil lipídico: HDL, Ldl Y triglicéridos, Colesterol total.	NO	NO	
Carboxihemoglobina por electroforesis	NO	NO	
Exámen medico con énfasis osteomuscular.	SI	SI	SI

\*Siglas. **ING:** Ingreso | **CP:** Control Periódico | **Ret:** Retiro

**Fuente:** Diseño de autor propio (2023).

Por último, se encuentra el módulo de Evaluación de Desempeño y en este se debe consignar la información relacionada con los indicadores Claves de Desempeño de cada cargo que deben estar ligados propiamente a la misión del cargo. Allí se registra el nombre del indicador, una explicación breve del mismo y finalmente la forma o método de cálculo.

**Figura 30**

*Evaluación de Desempeño*

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	
Nombre de Indicador Clave de Desempeño (KPI):	Contribución en la mejora de procesos
Descripción del KPI	Cálculo o Fórmula del KPI
Evalua la capacidad del Asesor comercial y de licitaciones para identificar oportunidades de mejora en los procesos que interviene y apoyando en su implementación.	$CMP = \frac{N^{\circ} \text{ de propuestas de mejora}}{N^{\circ} \text{ total de mejoras implementadas}}$

**Fuente:** Diseño de autor propio (2023).

### **Conclusiones y Recomendaciones**

El diseño de un Manual de Funciones abarca mucho más que el mero estudio de las tareas que interfieren en cada procesos funcional de la compañía; porque, como se pudo evidenciar a lo largo del desarrollo de este documento, para lograr con éxito el diseño del mencionado Manual se requiere el conocimiento, la planificación, el análisis y la coordinación de las relaciones entre áreas o departamentos, la estructuración de los macro procesos, la asignación de las jerarquías y responsabilidades, la definición de las competencias claves para desempeñarse en determinado puesto, e incluso la identificación de factores de riesgo laboral para cada cargo, entre otras varias actividades.

Es por esto que, en principio, el proyecto le sirve a S&S para evidenciar un tipo de auto escaneo, un diagnóstico de las condiciones de la empresa en los aspectos previamente mencionados y le permite conocer más detalladamente su funcionamiento, de manera que, con esta iniciativa podría identificar oportunidades de mejora en relación con la gestión del talento humano y lograr mitigarlas. Por este motivo, la compañía S&S debería plantearse la posibilidad de implementar la estructura de tipo funcional propuesta en el presente proyecto, debido a que le permite tener un esquema más organizado y con roles y responsabilidades claramente definidas, lo que le brinda la opción de ser más ágil en el desarrollo de su actividad económica, adicionalmente, puede representar un punto favorable en cuanto a la forma de comunicación y trasmisión de la información al interior de la compañía ya que puede darse mediante un proceso que al ser más directa, reduzca la complejidad generándose de manera natural y efectiva.

Adicionalmente, el contar con personal multidisciplinar le permite a la compañía que un mismo cargo intervenga en varios procesos que por su naturaleza se relacionan y que al estar en cabeza de una misma persona pueden tener mayor fluidez y mejores resultados en comparación con el manejo que se le da en la actualidad.

Relacionado con la documentación de los procesos y determinar con claridad cada una de las actividades necesarias para desarrollarlos de manera exitosa, es sin duda un aspecto prioritario, al cual se sugiere que se le dé continuidad no solo con los procesos de Gestión del Talento Humano sino con los demás procedimientos de S&S, ya que representa una herramienta de valoración, de medición de tiempos y esfuerzos, así como un factor determinante en la valoración de cargos y fijar una escala salarial realmente competitiva en comparación con las empresas similares del sector.

Adicionalmente, la documentación y estructuración de los procesos le permite a la gerencia de S&S, analizar todos los procesos y sus actividades en conjunto, determinando e identificando la posible existencia de duplicidad de actividades o la existencia de actividades reemplazables que se traducen al final en reprocesos y demoras, aspectos que restan eficiencia en la dinámica económica de la compañía, y como resultado de dicha valoración, también abre la posibilidad de generar nuevos mecanismos de seguimiento y control que garanticen la consistencia en la ejecución de los procesos para finalmente alcanzar los objetivos estratégicos propuestos.

En esa misma línea, es prudente recomendar a S&S que use los resultados de este documento como base para desarrollar e integrar las sub-áreas de la Gestión del Talento Humano, pues como se ha mencionado en repetidas ocasiones el Manual de Funciones es uno de los insumos principales para una el fortalecimiento de procesos como:

Definición de estructura salarial y valoración de cargos: El Manual de Funciones es el insumo principal para poder valorar los cargos y así poder definir una estructura equitativa de salarios dentro de la compañía, le permite medir y validar la contribución de cada cargo a los objetivos de la compañía, que le permite también cerrar las brechas en cuanto a salarios e identificar la criticidad de cada puesto. Así mismo, le posibilita el realizar comparativos salariales con el mercado y la competencia, que a su vez contribuyen con la competitividad y disminuye el índice de rotación de los colaboradores.

Evaluación del desempeño: El aspecto más importante para una correcta evaluación del desempeño es la debida identificación de los Indicadores Clave o Key Performance Indicators (KPI's), es por eso que dentro de la propuesta del Manual de Funciones se otorgó a modo de ejemplo un KPI por cada cargo, para que la Gerencia se guíe y determine si es necesario asignar otro y si la medición propuesta es la correcta. Esto le permitiría a la organización una evaluación justa y objetiva de los resultados del trabajo de cada colaborador. De igual manera, otorga respaldo legal en caso de terminaciones de contrato por justa causa.

Capacitación y desarrollo del personal: El subproceso de capacitación y desarrollo está estrechamente ligado con la evaluación del desempeño y a su vez al manual de funciones, teniendo en cuenta que con los resultados obtenidos se identifican las oportunidades de mejora individual de cada empleado y permite mitigarlo ofreciéndole capacitación en esos aspectos en particular. De igual forma, con los empleados que destacan en su evaluación del desempeño se les puede ofrecer plan carrera que les permita crecer dentro de la organización con base en sus capacidades, competencias y habilidades; también, si la empresa así lo desea puede ofrecer becas para cursos y estudios que les permita potenciar sus habilidades e incrementar la satisfacción del empleado por el salario emocional.

Reclutamiento y selección: Uno de los procesos que más se vería beneficiado con la implementación del Manual de Funciones propuesto es este; debido a que, con la identificación del perfil clara, no solo en requisitos académicos, conocimientos y de experiencia, le otorga a la empresa la claridad del perfil en materia de competencias y riesgos que tendría cada cargo vacante. Lo que aportaría a la disminución de los índices de rotación, el mejoramiento del ambiente y la cultura organizacional y por lo tanto factibiliza el alcance de los objetivos organizacionales.

Es así, que nuevamente se recomienda que la gerencia determine la viabilidad de implementación del nuevo diseño de manual de funciones propuesto para los cargos de S&S, al tiempo que se genere una campaña o proyecto de comunicación y divulgación, garantizando que todos los funcionarios de la compañía tengan conocimiento de su contenido, funcionalidad y participación activa con el uso del mismo, que sin duda representa una importante contribución al en la estandarización de las funciones y la eficiencia organizacional.

### Lista de Referencia o Bibliografía

Alles, M. (2015). *Dirección estra*. Buenos Aires: Granica.

Alles, M. (2018). *Desarrollo del talento humano: Fundamentos, estrategias y resultados*. Granica.

Andreani P, R. (18 de Marzo de 1999). *Repositorio Universidad Alberto Hurtado*. Obtenido de Centro de Investigación y Desarrollo de la Educación:  
<https://repositorio.uahurtado.cl/bitstream/handle/11242/9224/957.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Arias, D., Gómez, C., Nuñez, H. (2023). *Propuesta del diseño de un manual de funciones para la empresa SYSTEMS AND SOLUTIONS LTDA (S&S)*. Fuente: *Diseño de autor propio*

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano Tercera Edición*. McGraw-Hill. Obtenido de <https://gestiondeltalentohumano.files.wordpress.com/2013/11/gestion-del-talento-humano-idalberto-chiavenato-3th.pdf>

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2019). *El capital humano de las organizaciones*. En I. Chiavenato, *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS*. México.

Consejo Nacional Electoral. (2023). *Manual de funciones*. Obtenido de Consejo Nacional Electoral [CNE]: <https://www.cne.gov.co/la-entidad/manual-de-funciones>

Cruz, D. A. C., Lucero, J. J. S., Paqui, D. C., & Jimenéz, L. R. (2018). *La Incidencia del uso de un manual de funciones en las micro y pequeñas empresas orenses*. *INNOVA Research Journal*, 3(12), 99-112.

Daft, R. L. (2019). *Teoría y diseño Organizacional*. Cengage Learning.

Franklin, E. B. (2009). *Organización de Empresas*. México: Mc Graw Hill.

- Fernandez, A., & Bravo, T. (2021). *Ministerio del Interior*. Retrieved Abril 2023, from MININTERIOR GOV: <https://www.mininterior.gov.co/wp-content/uploads/2022/03/observaciones-Resolucion-manual-de-funciones-y-competencias-Consulta-Previa-28-dic-2021.pdf>
- Jones, G., & George, J. (2019). *Administración contemporánea*. Ciudad de México: McGraw Hill.
- Joo, B. K., & Lim, H. S. (2019). Employee empowerment in organizations: A review of current research and future directions. In *Employee empowerment in organizations: A review of current research and future directions*.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2007). Balanced scorecard. *Gabler*, pp. 137-148.
- Knouse, S. B., & Dansereau, F. (2018). Job analysis and the evolving role of the job analyst. In S. B. Knouse, & F. Dansereau, *The SAGE Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology: Personnel Psychology and Employee Performance* (pp. 57-74).
- Ley 1562. (2012). *Ministerio de Salud y Protección Social*. Retrieved from Sistema General de Riesgos Laborales: <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/Ley-1562-de-2012.pdf>
- Marín Idárraga, D. A. (2012). Estructura organizacional y sus parametros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales en Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 43-63.
- Ministerio de la Protección Social. (2008). *Resolución 2646 de 2008 Ministerio de la Protección Social*. Retrieved from Regimen Legal de Bogotá D.C: Obtenido de: <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=31607>
- Ministerio de Salud del Perú. (2023, Abril 4). *Portal ministerio de salud del Perú*. Retrieved from [www.minsalud.peru](http://www.minsalud.peru)
- Ministerio de Salud y Protección Social Colombia. (2015). *Función Pública*. Retrieved from INTRANET: [https://www.funcionpublica.gov.co/preguntas-frecuentes/-/asset\\_publisher/sqxafjubsrEu/content/-sabe-usted-que-es-el-manual-de-funcione-1/28585938](https://www.funcionpublica.gov.co/preguntas-frecuentes/-/asset_publisher/sqxafjubsrEu/content/-sabe-usted-que-es-el-manual-de-funcione-1/28585938)
- Murcia, E. (2021). propuesta manual de funciones como herramienta de comunicación en el área administrativa de la Asociación de Cacaocultores del municipio de Yolombó – Antioquia. In

*Ensayo presentado como requisito para optar al título de Especialista en Alta Gerencia. Antioquia.*

Münch, L. (2018). *Administración Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México: Pearson Educación de México, S.A de C.V.

Neil, O. (2019). Handbook of Industrial; Work and Organizational Psychology. In O. Neil, *Handbook of Industrial; Work and Organizational Psychology* (pp. Vol. 1, 245-267). London.

Ortiz I., L. O. (2008). *Manual de procesos y procedimientos. Cartagena de Indias: ESE. Cartagena, Colombia.*

Palacios, M. (2021). Análisis y descripción de puestos de trabajo. En M. Palacios (Ed.). In M. Palacios, *Gestión estratégica de recursos humanos* (pp. 149-176).

Paritosh, M. (2021). Research on the construction and implementation of intelligent human resource management system. *Routledge Focus on Business and Management 2021*, 15-27 .

Parreño, I. (2002). Elaboración de manuales administrativos y de procesos en la Empresa Ceramica Novel 3, para lograr mayor eficiencia en los trabajadores. . In *Proyecto previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial*. Ecuador: Escuela Politécnica del ejército Latacunga.

Quintero, L., & Osorio, L. (2018). Balanced Scorecard como herramienta para empresas en estado de crisis. *Revista CEA*, 4(8).

Ramirez C., C., Ramirez S., M. d., & Ramirez S., C. F. (2022). *Fundamentos de Administración*. Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones.

S&S. (2014). *SOLUCIONES INTEGRADAS DE TECNOLOGIA*. (Copyright ©.) Retrieved from Systems & Solutions: <http://sysltda.com/site/index.php>

Torres, G. (2018). El manual de funciones: Herramienta estratégica para el éxito empresarial. *Revista Científica de Administración.*, 56-63.

UNIR. (2021, Noviembre 03). *La Universidad en Internet*. Retrieved from ¿Qué son los riesgos laborales y qué tipos existen?: <https://ecuador.unir.net/actualidad-unir/riesgos-laborales/>

Varela , J. A., Delgado, C. E., & Ortiz, N. M. (2019). Manual de funciones: importancia y aplicación en la gestión de recursos humanos en las empresas. *Revista Científica de Administración*, 32-38.

Vergara, M. L. (2007). *Universidad de la Salle, Ciencia Unisalle*. Retrieved from Diseño del manual de procesos y procedimientos del área recursos humanos del ISS, por tipo de seccional de acuerdo a complejidad y tamaño modelo seccional Cundinamarca y DC: [https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1953&context=administracion\\_de\\_empresas](https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1953&context=administracion_de_empresas)

Vivanco, M. E. (2017). Los Manuales de Procedimientos como Herramientas de Control Interno de una Organización. *Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos*, 9(3).

**Anexos**