

DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES EN LA EMPRESA HERRAJES ANDINA Ltda.



**Arnaldo Bolívar Cervantes
Ronald Mulford Calderón
Julio Torres Borrás
Néder Vizcaíno Riquet**



Proyecto de **Trabajo de Grado**
dirigido por los profesores
MARÍA ALTAMAR LARA y JAIME FUENTES



**CORPORACIÓN EDUCATIVA MAYOR DEL DESARROLLO
SIMÓN BOLÍVAR
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
Barranquilla, 2003**

TABLA DE CONTENIDO

	PÁGINA
INTRODUCCIÓN	1
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	3
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	4
1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	5
2. JUSTIFICACIÓN	6
3. OBJETIVOS	8
3.1 OBJETIVO GENERAL	8
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	8
4. MARCO REFERENCIAL	9
4.1 ANTECEDENTES	9
4.1.1 El origen del manual de funciones	9
4.2 MARCO TEÓRICO	11
4.2.1 El origen del manual de funciones y sus requerimientos	11
4.2.2 Proceso para el diseño del manual de funciones	12
4.3 MARCO CONCEPTUAL	14
5. DISEÑO METODOLÓGICO	17
5.1 TIPO DE ESTUDIO	17
5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	17
5.3 POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO	17
5.4 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	18
5.4.1 Fuentes de información	18
5.4.2 Técnicas de recolección de la información	18
6. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	19
7. DESARROLLO	20

7.1 LA EMPRESA <i>HERRAJES ANDINA Ltda.</i>	20
7.1.1 Identificación	20
7.1.2 Tipo de actividad económica	20
7.1.3 Misión	21
7.1.4 Visión	21
7.1.5 Productos	21
7.2 DIAGNÓSTICO	22
7.2.1 Estructura organizacional de la empresa	22
7.2.2 Análisis de la situación actual de la empresa	23
7.2.3 Políticas de administración de recurso humano y procedimientos que se adoptan para hacerlas realidad	25
7.3 DESCRIPCIÓN DE CARGOS	29
7.3.1 Gerente general	31
7.3.2 Gerente operativo	33
7.3.3 Gerente comercial y administrativo	34
7.3.4 Gerente técnico	35
7.3.5 Coordinador de calidad	36
7.3.6 Asesor comercial	38
7.3.7 Coordinador de producción	40
7.3.8 Asistente comercial	42
7.3.9 Asistente contable	44
7.3.10 Asistente administrativo	46
7.3.11 Ingeniero de diseño	48
7.3.12 Supervisor de mantenimiento	49
7.3.13 Supervisor de planta y almacén	51
7.3.14 Inspector de control de calidad	52
7.3.15 Almacenista	53
7.3.16 Operario	54



7.3.17 Mensajero	56
8. CONCLUSIONES	57
9. RECOMENDACIONES	58
10. PRESUPUESTO	60
11. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	61
12. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	62
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

El proyecto que se pone a consideración presenta el proceso de elaboración de un MANUAL DE FUNCIONES en la empresa HERRAJES ANDINA Ltda. y surge como respuesta a una solicitud de ésta última en aras de terminar definitivamente con el alto nivel de desorganización en sus áreas administrativa y productiva, la cual se pone de manifiesto en situaciones tan elementales como la ausencia de un instrumento que defina claramente los cargos y niveles de jerarquía en la estructura organizacional de la empresa, así como también de un manual que defina y asigne funciones para los cargos existentes en la empresa o que sea necesario crear.

Este trabajo permitirá en una etapa posterior desarrollar una solución que ayude a disminuir los gastos, mejorar la calidad en la ejecución de procesos, aumentar la productividad para cumplir así con las metas y objetivos planteados por la administración de la empresa, mejorar las relaciones laborales, servir como base para programas de capacitación del personal.

La información necesaria para la ejecución de este trabajo fue tomada directamente del personal administrativo y de algunos miembros del personal productivo existentes en la empresa al momento de realizar el estudio, a través de entrevistas. La recolección de la información tomó un lapso aproximado de uno a mes y medio y se inició en la segunda

quincena del mes de marzo del año 2003. El posterior análisis y evaluación de la información recolectada fue un trabajo de escritorio que incluyó la revisión de la literatura especializada, consulta con especialistas, la depuración de la información recolectada y el diseño del manual y de los procesos de implementación del nuevo esquema organizativo.

LOS AUTORES

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

HERRAJES ANDINA es una empresa creada desde 1996, dedicada a la producción y comercialización de productos para el sector metalmecánico. En sus comienzos era una empresa pequeña sin una estructura organizacional definida. Con el tiempo la empresa fue creciendo y adicionando empíricamente más personal a sus diferentes áreas de trabajo en la medida en que se hacía necesario, como consecuencia de ello hoy en día algunas secciones funcionan sin la coordinación indispensable. Actualmente, a pesar de haber dado forma a su estructura organizacional, en las diferentes áreas administrativas y operativas se realizan diversas labores que no guardan relación con las que compete desarrollar. Aún más, las funciones y requisitos para ejercer los cargos creados no están definidos. Ello genera gran falta de compromiso directo e incrementa las posibilidades de que se evada la responsabilidad en las labores para las cuales se fue contratado.

De igual forma, es palpable el desconocimiento de los niveles jerárquicos por parte de los trabajadores, en especial del personal operativo. Para ser más exactos, es fácil apreciar que en la empresa las jerarquías se diluyen en el proceso productivo, incluso en la cotidianidad del trato entre los mismos trabajadores. La duplicidad de funciones en cargos distintos; las decisiones inoportunas, poco técnicas y a veces contradictorias, provenientes de estamentos

que deberían trabajar en armonía; todo ello aunado a las notables deficiencias en los canales de comunicación crean un ambiente enrarecido que dificulta el devenir natural de la dinámica propia de un proceso de producción. Por ejemplo, la mayoría de las veces la información es transmitida en forma repetida causando confusión y generando desorden y mala o nula ejecución de las tareas.

Por otra parte, es frecuente que algunos cargos sean ocupados por personas que no tienen el perfil profesional idóneo. En muchos casos las labores son ejecutadas por empleados que llevan muchos años en la empresa, los cuales, por lo general, desempeñan las funciones en forma empírica o por ensayo de prueba y error. Si bien algunos cargos son ocupados por profesionales con el perfil indicado, su nivel de capacitación no se aprovecha de la forma más adecuada. En las circunstancias mencionadas la empresa no está en capacidad de cumplir su cometido eficiente y rápidamente pues, en cierta forma, se está desaprovechando al máximo las capacidades del potencial humano con el que se cuenta, generando así un caos organizacional.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿CÓMO DISEÑAR UN MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA HERRAJES ANDINA QUE SIRVA COMO SOPORTE PARA LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL?

En las condiciones mencionadas anteriormente se debe diseñar un manual de funciones que sirva de fundamento a la actual estructura organizacional de la empresa HERRAJES ANDINA

y que delimite las funciones y responsabilidades del personal que labora en la misma y, a la vez, establecer los medios y actividades necesarias para su debida implementación.

1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿CÓMO DESCRIBIR Y FUNDAMENTAR LAS FUNCIONES DE CADA UNO DE LOS CARGOS EXISTENTES EN LA EMPRESA DE HERRAJES ANDINA?

¿DE QUÉ MANERA PODEMOS ESTABLECER LOS REQUISITOS MÍNIMOS PARA LA OCUPACIÓN DE LOS CARGOS EN LA EMPRESA DE HERRAJE ANDINA?

¿CUÁLES SON LAS OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES QUE SE LE DEBE ASIGNAR A CADA CARGO EN LA EMPRESA DE HERRAJE ANDINA?

Para dar una solución viable al problema planteado se hace necesario definir los diferentes cargos y la interrelación entre los mismos, así como los niveles de autoridad; establecer las técnicas y procedimientos para identificar la dualidad de funciones y el cruce de responsabilidades en los distintos cargos existentes; definir el perfil del talento humano que se desempeñará en los cargos establecidos. Una vez diseñado el sustento de la nueva estructura organizacional de la empresa, se procede a diseñar las estrategias para su implementación y posterior seguimiento.

2. JUSTIFICACIÓN

Las exigencias que el mundo competitivo moderno impone a las economías de países en vías de desarrollo conlleva necesariamente a niveles superiores de excelencia y calidad en la producción de bienes materiales y en los medios utilizados para obtener esa producción. En este orden de ideas, países como Colombia han diseñado normatividades de obligatorio cumplimiento que pretenden reglamentar y estructurar el funcionamiento de las empresas y los medios de producción. De ahí que, en la actualidad, normatividades recientes, entre las cuales se encuentra la norma ISO 9000, exigen de las empresas, como requisito mínimo para su funcionamiento, la existencia de un manual de funciones.

Un manual de funciones propende por la delimitación clara de los cargos de dirección y ejecución, así como de los órganos de decisión, y por el establecimiento de responsabilidades y obligaciones que devienen del ejercicio propio de los cargos delimitados. Así mismo, el manual de funciones define los perfiles profesionales u ocupacionales de las personas que deban desempeñar tal o cual cargo. De esta manera, el manual de funciones de una empresa evita la desorganización administrativa toda vez que asigna a cada directivo y a cada trabajador un lugar específico y fijo con tareas específicas y propias dentro de la estructura organizacional de la empresa. Una empresa con una planta de personal definida, en la cual todos y cada uno sabe qué debe hacer y cómo hacerlo, con seguridad optimiza sus procesos y procedimientos de forma que puede realizar una labor más ágil, efectiva y eficiente.

En el caso particular, la definición de cargos y la asignación de funciones únicas y específicas en la empresa HERRAJES ANDINA debe mejorar la toma de decisiones, pues, en caso de ser necesario, se conoce a quién le corresponde hacerlo, cuándo y cómo hacerlo; así mismo, en lo sucesivo, la información debe circular con mayor fluidez en forma más adecuada. A la vez, los procesos de producción deben verse clara y positivamente afectados desde el punto de vista de la rapidez de ejecución y de la capacidad de respuesta frente a todo tipo de contingencias e imprevistos.

De la misma manera, en el aspecto metodológico, el trabajo realizado permitió la profundización en una de las áreas esenciales para el desempeño del Ingeniero Industrial de hoy como lo es la administración del talento humano. A través de la aplicación práctica de conceptos estudiados y de la revisión de fuentes especializadas se pudo dar solución a una problemática existente, lo cual contribuyó a complementar la formación como profesionales de los autores del trabajo.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar el manual de funciones de la empresa HERRAJES ANDINA Ltda con el fin de dar un soporte la actual estructura organizacional de la misma.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir y documentar las funciones específicas y únicas de cada uno de los cargos existentes en la empresa con el fin de evitar exceso de responsabilidades para un mismo cargo, multiplicidad o igualdad de funciones para cargos distintos.
- Establecer los requisitos mínimos para la ocupación de cada cargo para garantizar que el cargo sea ejercido por una persona idónea y capacitada para ello.
- Asignar las obligaciones y responsabilidades según el nivel de preparación exigido por el cargo a fin de establecer la competencia del funcionario en la toma de decisiones.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1 ANTECEDENTES

4.1.1 El origen del manual de funciones. El origen del manual de funciones se remonta a la época de FREDERICK TAYLOR¹, quien desarrolló un análisis de trabajo que estaba orientado a enumerar los pasos necesarios para producir una unidad y a determinar el tiempo normal en que debía realizarse cada paso. Aunque el trabajo de Taylor estaba más orientado hacia el estudio de tiempo y movimientos, se le considera uno de los pioneros en el campo de la valorización de trabajos. El primer estudio formal sobre la valorización de trabajos fue realizado por GRIFFENHAGEN² en el año de 1912. Las técnicas de valoración de trabajos recibieron especial atención durante la primera guerra mundial y en los años subsiguientes. Para el año de 1926 ya se habían desarrollado los cuatro sistemas básicos de valoración³.

También es importante considerar los aportes que han hecho DALE y FAYOL. Según ERNEST DALE⁴, es necesario seguir una serie de pasos para lograr que el proceso de

¹ ALVAREZ C., Augusto. La administración de sueldos y salarios, 6ª ed. 1976, p. 101.

² GRIFFENHAGEN, E. O. Papers de las investigaciones sobre valoración de tiempos realizados en la compañía COMMON WEALTH de Chicago. 1912.

³ Op. Cit. ALVAREZ C., Augusto. p. 97

⁴ DALE, Ernest. *Organización*. American Management Asociation. Nueva York. 1987. p. 9.

distribuir el trabajo entre los miembros de la empresa, sea de tal forma que se logren las metas establecidas. Esos pasos son:

- a) Detallar todo el trabajo que hay que hacer para alcanzar las metas de la organización.
- b) Dividir la carga total de trabajo en actividades que puedan ser desarrolladas lógicamente y confortablemente por una empresa o por un grupo de ellas.
- c) Crear un mecanismo para coordinar el trabajo de todos los miembros de la empresa en un todo unificado y armónico.
- d) Controlar la efectividad de la organización y hacer los ajustes necesarios para mantener o aumentar su efectividad.

De acuerdo con HENRY FAYOL⁵, cuanto más refleja la estructura organizacional una clasificación de tareas o actividades necesarias para alcanzar las metas y asista en su coordinación y cuanto más efectúen las funciones dentro de los parámetros de la motivación de las personas responsables de ejecutar las funciones, más eficiente y eficaz será la estructura de esa organización.

Como puede apreciarse, ya desde entonces se percibe la necesidad de documentar y organizar las actividades que se llevan a cabo en una empresa. Cada operación de la fábrica debía analizarse de modo que pudiera aislar las diversas destrezas del empleado en ellas. Cada empleado debía adiestrarse de manera particular y se le responsabilizaba por

⁵ FAYOL, Henry. *Administración Industrial General*. Editorial El Atencio. Buenos Aires. 1980. p.127.

esa parte de la labor. Así las empresas para obtener un mayor y mejor desarrollo de sus labores, se veían en la necesidad de agrupar las tareas de modo que estuvieran lógicamente relacionadas entre sí compartiendo un área común en su realización y constituyéndose en una unidad que pudiera coordinar mejor sus labores. Para tal fin se hizo necesario contar con un adecuado sistema de descripción de cargos, el cual, a la postre, devendría en lo que se conoce hoy en día como el MANUAL DE FUNCIONES Y REQUERIMIENTOS.

4.2 MARCO TEÓRICO

4.2.1 El manual de funciones y sus requerimientos. Según CHIAVENATO⁶, las necesidades básicas de recursos humanos para la administración, sean en cantidad o calidad, se establecen mediante un esquema de descripción y especificación de cargos, más comúnmente conocido como MANUAL DE FUNCIONES Y REQUERIMIENTOS. El manual surge, pues, como una inevitable consecuencia de la especialización del trabajo y de la consiguiente especialización de funciones.

La descripción del cargo se refiere a las tareas, los deberes y responsabilidades del mismo, en tanto que el análisis del cargo se ocupa de los requisitos que el aspirante debe cumplir. Por lo tanto, los cargos se proveen de acuerdo con esas descripciones y análisis. El ocupante del cargo debe tener características compatibles con las especificaciones del puesto y el papel que deberá desempeñar es el contenido del cargo registrado en el manual

⁶ CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. Segunda edición. Editorial McGraw-Hill. México. 1997. p. 237.

de funciones del mismo. En general la descripción del cargo representa el contenido de éste de manera impersonal y las especificaciones suministran la recepción que tiene la organización respecto a las características humanas que se tienen para ejecutar el trabajo, expresadas en función de educación, experiencia, iniciativa, etc.

El autor REYES⁷ expone que la administración de recursos humanos permite el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del personal a la organización, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable.

4.2.2 Proceso para el diseño del manual de funciones. Las etapas que comprenden el diseño del manual de funciones son el análisis ocupacional, la descripción de funciones y la especificación del trabajo.

El análisis ocupacional es el proceso por el cual se determina la información relativa a un trabajo específico mediante observación y estudio. Incluye la determinación de las tareas que componen un trabajo y las habilidades, conocimientos, capacidades y responsabilidades requeridas por parte del trabajador.

La descripción de las funciones es el registro ordenado de la información obtenida en el análisis ocupacional. Las descripciones deben, por lo tanto, identificar, definir y determinar las funciones y actividades de un trabajo así como especificar los requisitos para desempeñarlo y bajo que condiciones se realiza. Una descripción del trabajo se compone de las siguientes partes:



- Identificación, contiene básicamente las generalidades del cargo.
- Resumen, es una explicación breve de la función principal del cargo.
- Funciones, se exponen detalladamente cada una de las funciones que cumple quien este a cargo del puesto.
- Especificaciones, se refiere a los requisitos de habilidad, esfuerzo físico, condiciones, y riesgo del trabajo y se detallan los requisitos mínimos que se exigen para que el trabajo sea eficientemente desempeñado.

La especificación del trabajo es el proceso de determinar y describir los requisitos o factor indispensable que una persona necesita para desempeñar adecuadamente. Los factores seleccionados con los cuales se va avalorar el grupo de trabajos o cargos tienen las siguientes características:

- Totalidad: los factores se encuentran presentes en todos los trabajos a los cuales se les va a aplicar el plan.
- Importancia: los factores son significativos, necesarios y realmente dan valor a cada uno de los trabajos.
- Discriminación: los factores son variables en intensidad, de tal manera que se pueden diferenciar el valor de los trabajos con relación a los factores.
- Objetividad: los factores se refieren a los requisitos mínimos que el trabajo exige para poder ocuparlo, independientemente de las características de la persona que lo desempeña actualmente.
- Diferenciación: los diferentes factores no se refieren al mismo aspecto.

Existen cuatro factores independientes, cuya correlación es prácticamente nula y que se denominan fundamentales o básicos. La tabla que se presenta seguidamente muestra los factores fundamentales y las especificaciones que cada uno de ellos comprende para la elaboración del manual de funciones.

FACTORES	SUBFACTORES
HABILIDAD	• Educación • Experiencia • Entrenamiento • Habilidad física
RESPONSABILIDAD	• Por supervisión • Por manejo de dinero • Por información confidencial
ESFUERZO	• Mental • Físico • Visual
CONDICIONES DE TRABAJO	• Riesgos • Medio ambiente

4.3 MARCO CONCEPTUAL

Para la mejor comprensión del trabajo realizado, se presenta a continuación una relación de los conceptos básicos más utilizados en el proceso de descripción de cargos y asignación de funciones y sus correspondientes definiciones:

- **Análisis de trabajo:** Es conocido también con el nombre de análisis de tareas o análisis ocupacional. Es el proceso de obtener información referente a las funciones, deberes, responsabilidades, condiciones en que se ejecuta un trabajo.
- **Cargo:** Es el conjunto de funciones con posición definida dentro de la estructura organizacional, es decir en el organigrama.

- Condiciones de trabajo: Se refiere a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo.
- Descripción del trabajo: Relato sobre actividades asignadas en relación del cargo empleado.
- Encuesta: Actividad que se programa para averiguar la opinión dominante sobre una materia por medio de unas preguntas hechas a varias personas.
- Entrevista: Técnica de comunicación basada en el diálogo formal, destinada a obtener una información particular.
- Estructura organizacional: Es la composición de factores humanos y materiales que conformado de determinada manera y combinados con formas establecidas para su funcionamiento, leyes y demás normas que ayudan a que la organización pueda funcionar correctamente, es por ello que la estructura organizacional surge de la necesidad de establecer canales de comunicación líneas de supervisión y de autoridad y de dividir la empresa en áreas.
- Experiencia: Habilidad y destrezas desarrolladas y los conocimientos adquiridos durante el ejercicio de la profesión u oficio.
- Función: Es el conjunto de tareas (cargo por hr) o atribuciones (cargo por mes) que el ocupante del cargo ejerce de manera sistemática y reiterada, o un individuo que sin ocupar un cargo, desempeñe una función de manera transitoria o definitiva. Para que un conjunto de tareas o atribuciones constituya una función, se requiere que haya repetición al ejecutarlas.
- Jefe inmediato: Es el cargo que tiene bajo su responsabilidad un grupo de subalternos.

- **Manual de funciones:** Es el registro ordenado de la información obtenida en el análisis ocupacional. Las descripciones deben por lo tanto, identificar y determinar las funciones y actividades de un trabajo, así como especificar los requisitos para desempeñarla.
- **Organigrama:** Gráfico de la estructura de una organización compleja (empresa etc.) que representa al mismo tiempo los diversos elementos del grupo y sus relaciones respectivas.
- **Organización:** Cualquier sistema estructurado de reglas y relaciones funcionales, diseñado para llevar acabo las políticas empresariales o más precisamente los programas que tales políticas aspiran.
- **Personal:** Todos los empleados de una organización desde el director general hasta el ultimo empleado. Concepto que engloba toda actividad del área de recursos humanos de la empresa, así como la relación y la contratación de nuevos empleados.
- **Políticas:** Es la manera como la organización, aspira a trabajar con sus miembros para alcanzar los objetivos organizacionales.
- **Puesto de trabajo:** Sitio o lugar donde se realiza ciertas actividades o funciones específicas.
- **Requisitos:** Requerimientos mínimos que se exigen para que un cargo sea desempeñado eficientemente.
- **Requisitos fisicos:** Es la cantidad y continuidad de energía y de esfuerzo físico, mental requerida y la fatiga provocada también con la complexión física que necesita el ocupante para desempeñar el cargo adecuadamente.

5. DISEÑO METODOLÓGICO

5.1 TIPO DE ESTUDIO

El estudio realizado, de enfoque esencialmente cualitativo, es de tipo descriptivo y prospectivo, mediante el cual se evaluó, a manera de diagnóstico, de la situación actual de la empresa HERRAJES ANDINA en materia de estructura organizacional y poder así determinar los aspectos a considerar en la elaboración del manual de funciones.

5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Se utilizó el método inductivo de investigación, tomando como base la información sobre los fenómenos particulares existentes en las áreas administrativa y productiva de la empresa y el análisis de la misma y consecuentemente llegar a la elaboración del manual de funciones.

5.3 POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO

Debido a la naturaleza del estudio no fue necesario elaborar un diseño muestral, pues toda la información necesaria se recolectará de las personas que ejercen los 17 (diez y siete)

cargos existentes en la empresa, los cuales conforman la estructura organizacional de la misma.

5.4 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

5.4.1 Fuentes de información. En calidad de fuente primaria y directa de información fueron tomados los trabajadores de la empresa que actualmente ocupan los cargos existentes en la estructura organizacional de la empresa; mientras que la literatura referente servirá de fuente secundaria y complementaria.

5.4.2 Técnicas de recolección de la información. El sondeo de opinión espontánea, en forma de entrevista libre, como contacto personal con el trabajador o su jefe inmediato, fue la principal técnica utilizada para la recolección de la información. En la mayoría de los casos, la entrevista se llevó a cabo en el mismo sitio de trabajo, lo que permitió completar la información con observaciones prácticas.

La información se recolectó en el sondeo con la ayuda de cuestionarios previamente diseñados. Hubo básicamente dos tipos de cuestionarios. El primero pretendió recabar información a cerca de la percepción que tienen los trabajadores administrativos y operativos de las políticas de recursos humanos y de las formas como ellas se realizan. El segundo cuestionario contempló preguntas relacionadas con las funciones, actividades, responsabilidades referentes al cargo de cada miembro de la empresa. La información

recolectada y estandarizada se consignó en formatos especialmente diseñados para su posterior análisis e interpretación. Los formatos se presentan en los anexos 1 y 2.

6. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Para la elaboración del manual de funciones, la información necesaria se recolectó de acuerdo con la definición de dos variables cualitativas cuya operacionalización se presenta en el cuadro que se pone a consideración.

VARIABLE	DEFINICIÓN	INDICADOR
Descripción del cargo	La descripción pretende identificar y evaluar la pertinencia del cargo en la estructura organizacional de la empresa	• Especificación del cargo • Competencias • Condiciones de trabajo
Perfil	Requisitos mínimos exigibles a la persona que debe ocupar el cargo	• Formación • Competencia ocupacional • Aptitudes

7. DESARROLLO

7.1 LA EMPRESA *HERRAJES ANDINA Ltda.*

7.1.1 Identificación. A continuación se presenta un cuadro que contiene la información básica acerca de las generalidades de la empresa HERRAJES ANDINA Ltda.

RAZÓN SOCIAL Y NOMBRE COMERCIAL	HERRAJES ANDINA Ltda..
DOMICILIO	Barranquilla
DIRECCIÓN	Carrera 53 No.42-08
TELÉFONO	(5) 379 49 48 (5) 379 08 64
CORREO ELECTRÓNICO	herrajes@metrotel.net.co
EMPLEOS DIRECIOS	Veintiún empleados
REPRESENTANTE LEGAL	Gerente General
OBJETO SOCIAL	Fabricación, galvanización, acabado superficial y comercialización de herrajes
SECTOR ECONÓMICO	Metalmecánica

7.1.2 Tipo de actividad económica. Es una empresa metalúrgica fundada en 1996, que inicialmente se especializó en la fabricación de herrajes, galvanizando en frío y caliente y fundición de bronce, aluminio, hierro gris y nodular, para el sector eléctrico. A partir del año 2001 la empresa se ha diversificado y orientado hacia la solución de necesidades puntuales de los clientes, lo cual consiste en realizar un análisis de los requerimientos

específicos y los diseños y muestras que permiten obtener un producto que brinde una solución efectiva.

Teniendo en cuenta esta orientación, se ha incursionado en otros sectores económicos y empresas de telefonía y cable, telecomunicaciones, acueducto. Actualmente la empresa busca ofrecer a sus clientes un servicio de excelente calidad que supere sus expectativas y satisfacción, para lograrlo la empresa se encuentra en el proceso de certificación ISO 9000.

7.1.3 Misión. HERRAJES ANDINA Ltda. es una empresa que se dedica a la fabricación de herrajes y otros productos metalmecánicos con óptima calidad, para resolver las necesidades del sector industrial y de empresas de servicios públicos a nivel nacional, manteniendo una estrategia de liderazgo en el desarrollo de nuevos productos de acuerdo a las necesidades específicas de sus clientes. El compromiso de cambio y desarrollo de la organización y sus trabajadores, esta basado en principios éticos de trabajo de acuerdo con normas que generan bienestar al trabajador y brinda completa satisfacción al cliente.

7.1.4 Visión Para el año 2004, HERRAJES ANDINA Ltda. será una empresa certificada en sus procesos y productos fabricados, con un desarrollo tecnológico permanente, para lograr aumentar su participación en el mercado nacional e introducir los productos y servicios a nivel internacional.

7.1.5 Productos. Una lista detallada con los principales productos de la empresa se relaciona en el anexo 3 del presente trabajo.

7.2 DIAGNÓSTICO

7.2.1 Estructura organizacional de la empresa. Actualmente existe una estructura organizacional bien definida que contempla 17 cargos diferentes de naturaleza ejecutiva y operativa. Existe además en la estructura organizacional de la empresa dos clases de organismos: un organismo de deliberación y decisión y dos organismos de apoyo a las distintas labores que se llevan a cabo en la empresa.

El principal y único órgano de decisión es la Junta Directiva quien dicta las directrices de las actividades que se desarrollan o pueden ser desarrolladas en la empresa. La ejecución de las políticas corresponde jerárquicamente al Gerente General, en primera instancia, quien a su vez es el Representante Legal de la empresa y, en segunda instancia, a las gerencias operativa, comercial-administrativa y técnica, a la coordinación de calidad y al asesor comercial. Tanto el Revisor Fiscal como el Asesor Contable sirven como órganos de apoyo: el primero, a la Junta Directiva; mientras que el segundo, a la Gerencia Comercial y Administrativa.

El nivel ejecutivo y operativo es el más complejo y está constituido por cargos que reportan a una y sólo una de las tres gerencias. La Gerencia Operativa responde por todo lo relacionado con la producción a través de un coordinador quien tiene a su cargo al supervisor de planta y almacén y al inspector de control de calidad. En el último peldaño de la cadena operativa de producción se encuentra el almacenista y los operarios. La responsabilidad ejecutiva en la Gerencia Comercial y Administrativa recae sobre un grupo

colegiado de asistentes; mientras que en la Gerencia Técnica, sobre el ingeniero de diseño y el supervisor de mantenimiento. La labor de comunicación y transmisión de información es ejercida por el Asistente Administrativo de la Gerencia Comercial Administrativa a través de un mensajero.

En el anexo 4 del presente documento se muestra más ilustrativamente la estructura de la empresa con ayuda de un organigrama.

7.2.2 Análisis de la situación actual de la empresa. A pesar de que la empresa HERRAJES ANDINA Ltda. cuenta con una estructura organizacional definida, la fuerza de la cotidianidad y la ligereza en la toma de decisiones imponen en la práctica algo muy distinto. Si bien se distinguen claramente las jerarquías en la empresa, se aprecia a la vez un desorden organizacional, en el cual trabajadores son ascendidos en cargos sin recibir capacitación o entrenamiento alguno; a algunos trabajadores se les asignan funciones, en la mayoría de los casos, más exigentes sin recibir ninguna clase de incentivo, ni siquiera se les reconoció un aumento salarial por asumir nuevas funciones. Incluso, en todos los casos, asumir nuevas funciones nunca significó tener que dejar las antiguas; por el contrario, representó un aumento en la carga laboral. Así mismo, es generalizada la práctica de designar en un cargo de mayor jerarquía y responsabilidad al subalterno inmediato sin tener en consideración si éste se encuentra capacitado para ello o no.

También es muy común que quien ocupa un cargo tenga demasiadas funciones, incluso algunas que no sean de su competencia. Resulta apenas lógico, que un trabajador

sobrecargado de funciones cumplirá con algunas, las más urgentes, y dejará de hacerlo con otras, por lo general las más importantes. Prácticas como las aquí descritas producen varios efectos sobre la empresa. Es verdad que en términos financieros se ahorra recursos por eliminación de cargos, pero eso se logra a expensas del detrimento en la productividad y, más exactamente, de la calidad del producto. Es evidente que la empresa como organización está funcionando mal, lo cual puede causar, muy probablemente, un declive en su productividad.

Pruebas del escaso o nulo aprovechamiento del talento humano abunda por doquier en la empresa. Se observa, por ejemplo, el caso de dos trabajadores con estudios universitarios en ingeniería industrial y contaduría que desempeñan las labores de empaque y oficios varios, respectivamente; mientras que quienes ejercen como jefe de planta y asistente de contabilidad son sólo bachilleres. Es lógico que sería más ventajoso, funcionalmente hablando, entrenar al ingeniero industrial como jefe de planta, al contador como asistente de contabilidad y al bachiller en los quehaceres cotidianos.

Una situación muy similar se observa en la parte meramente operativa. Basta con echar un vistazo a los puestos de trabajo y las condiciones físicas y ambientales en que los obreros ejercen sus funciones. A pesar de la naturaleza productiva de la empresa, la distribución espacial de las distintas dependencias y de la planta en sí no es la más apropiada. El espacio es reducido, ruidoso, asfixiante y contaminado por humo y gases. Existe un gran riesgo de sufrir accidentes. Los operarios no cuentan con equipos de seguridad, ni siquiera

con los más elementales. Los trabajadores administrativos, por lo general, comparten el mismo espacio.

Como se puede observar el desorden reinante es abrumador. Una de las principales causas que contribuyen a esta situación caótica es la falta de un manual donde se describan los cargos, los perfiles de las personas que deben ocuparlos, sus obligaciones y las condiciones de trabajo. Es por eso que con el presente documento se pretende abonar el terreno para dar un paso hacia una adecuada organización del recurso humano en la empresa HERRAJES ANDINA Ltda.

7.2.3 Políticas de administración del recurso humano en la empresa y procedimientos que se adoptan para hacerlas realidad. Los resultados del sondeo de opinión realizado a cada uno de los trabajadores, tanto administrativos como operativos, acerca de la existencia de políticas de administración del recurso humano y de la percepción que de ellas se tiene, no son muy alentadores. La distribución de las respuestas a la pregunta acerca del conocimiento o desconocimiento de las políticas sobre recursos humanos en la empresa, o en su defecto, de los procedimientos que se han implementado prácticamente para hacerlas realidad o para sustituirlas, se presenta seguidamente. Los valores que se presentan en la tabla se expresan en unidades relativas o porcentajes:

POLÍTICA	SI	NO	NS/NR
Organización interna	73	20	7
Selección de personal	33	54	13
Contratación de personal	29	57	14
Inducción de personal	7	80	13
Capacitación de personal	13	67	20
Desempeño global	7	73	20
Desempeño individual	0	80	20
Eficiencia del recurso humano	7	67	26

Si bien es cierto que la mayoría de trabajadores de la empresa conoce su estructura organizacional interna, no es menos cierto que, en el mejor de los casos, más de la mitad de los trabajadores afirma desconocer las políticas que en materia de administración de recurso humano existen en la empresa. Particularmente se observó que quienes afirman conocer las políticas son mayoritariamente ejecutivos y trabajadores de la línea administrativa.

En la práctica se acostumbra en la empresa a resolver problemas de selección, contratación, inducción y desempeño de manera muy individual y coyuntural; es decir, se realiza el procedimiento únicamente cuando se requiere en respuesta a una necesidad o por exigencia de la labor que se esté desarrollando corriente. Es evidente que las decisiones tomadas en tales circunstancias representan soluciones de paso y no respuestas a políticas institucionales. Es más, eso que los conocedores dicen llamar políticas de administración del recurso humano no se encuentran consignadas en el Plan de Desarrollo Institucional.

Resulta preocupante que en la empresa no existan sistemas de evaluación para el

7.3.1 Gerente general

I. IDENTIFICACIÓN	
Nombre del cargo	Gerente general
Dependencia	Gerencia
Jefe inmediato	Junta directiva
II. DESCRIPCIÓN	Administra los recursos de la empresa para cumplir los objetivos institucionales.
III. FUNCIONES	
	• Poner en práctica las políticas institucionales aprobadas en la Junta Directiva. • Diseñar y coordinar la aplicación de los planes operativos. • Participar en los procesos de tomas de decisiones. • Revisar y cumplir en los compromisos con clientes, bancos y proveedores. • Buscar nuevas expectativas de negocios. • Revisar que se cumpla con los pedidos de los clientes. • Dar prioridad en la programación de entrega a algunos clientes. • Mantener el contacto con los clientes. • Medir el grado de satisfacción de los clientes. • Intervenir en procesos licitatorios. • Aprobar compras, revisar y firmar cheques. • Responder por los recursos de la empresa. • Ejercer como Representante Legal de la empresa. • Programar y convocar reuniones ordinarias. • Revisar, aprobar y firmar la nómina de pagos. • Evaluar la gestión de sus subalternos. • Presentar informes de su gestión. • Revisar el cumplimiento del sistema de gestión de la calidad. • Revisar el estado financiero de la empresa. • Convocar reuniones de carácter ordinario y extraordinario. • Las demás que devengan del ejercicio de su labor.
IV. REQUISITOS	
A. CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	
Formación	Estudios universitarios con especialización en áreas comerciales o administrativas.
Experiencia	5 años
Entrenamiento	• Gerencia de empresas • Gerencia de calidad.

	• Actividades organizacionales y operacionales.
Habilidad física	No exigibles
B. RESPONSABILIDAD	
Por supervisión	Personal y equipos de la empresa
Por manejo de dinero	Recursos de la empresa
Por confidencialidad	Información interna de la empresa
C. ESFUERZO	
Mental	• Agudeza para diseño y manejo de estrategias. • Agudeza para la toma de decisiones.
Visual	Capacidad para leer grandes volúmenes de información
Físico	Mínimo
D. CONDICIONES DE TRABAJO	
Medio ambiente	Oficina individual debidamente equipada, ventilada e iluminada
Riesgos	Físico: por movilización y transporte
V. RELACIONES	
Externas	Clientes, proveedores, bancos, entidades financieras.
Internas	Con todas las dependencias
VI. RESPONSABILIDADES DE REGISTRO	Toda la información que llega a la gerencia
VII. COMITÉS A LOS QUE ASISTE	De calidad y paritario

7.3.2 Gerente operativo

I. IDENTIFICACIÓN	
Nombre del cargo	Gerente de operaciones y compras
Dependencia	Gerencia
Jefe inmediato	Gerente general
II. DESCRIPCIÓN	Planea, coordina y vigila todas las actividades necesarias para la fabricación de los productos dentro de la planta.
III. FUNCIONES	
	• Revisar los requerimientos de materiales. • Elaborar órdenes de compra. • Supervisar la entrega de materiales. • Hacer cotizaciones para adquisición de materiales e insumos. • Coordinar el despacho de productos a los clientes. • Elaborar y revisar plan de producción. • Revisar el stock de seguridad. • Conseguir proveedores, clasificarlos y evaluarlos. • Elaborar y presentar informes de gestión
IV. REQUISITOS	
A. CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	
Formación	Estudios universitarios en áreas de la ingeniería.
Experiencia	5 años.
Entrenamiento	No se necesita entrenamiento
Habilidad física	Básicamente agudeza mental.
B. RESPONSABILIDAD	
Por supervisión	• Personal a cargo.
Por confidencialidad	• Información relacionada con los procesos de compra y técnicas de producción.
C. ESFUERZO	
Mental	Máximo: habilidad para negociar y tomar decisiones rápidas.
Visual	El necesario para la revisión de documentos.
Físico	Mínimo.
D. CONDICIONES DE TRABAJO	
Medio ambiente	Oficina debidamente acondicionada
Riesgos	Ergonómico: sentado todo el tiempo
V. RELACIONES	
Externas	Proveedores y clientes
Internas	Con todas las dependencias
VI. RESPONSABILIDADES DE REGISTRO	Los resultados de la producción
VII. COMITÉS A LOS QUE ASISTE	Calidad

7.3.3 Gerente comercial y administrativo

I. IDENTIFICACIÓN	
Nombre del cargo	Gerente comercial y administrativo
Dependencia	Gerencia
Jefe inmediato	Gerente general
II. DESCRIPCIÓN	Planea, coordina y vigila todas las actividades comerciales y administrativas de la empresa.
III. FUNCIONES	
	• Coordinar la ejecución de las políticas comerciales de la empresa. • Coordinar la ejecución de las políticas financieras de la empresa. • Coordinar la ejecución de las políticas organizacionales y de recursos humanos de la empresa.
IV. REQUISITOS	
A. CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	
Formación	Estudios universitarios con especialización en áreas comerciales o administrativas
Experiencia	5 años
Entrenamiento	• Gerencia de empresas. • Administración de empresas comerciales.
Habilidad física	No exigibles
B. RESPONSABILIDAD	
Por supervisión	Personal y equipos de la empresa
Por manejo de dinero	Recursos financieros de la empresa
Por confidencialidad	Información comercial y administrativa de la empresa
C. ESFUERZO	
Mental	• Agudeza para diseño y manejo de estrategias comerciales. • Agudeza para la toma de decisiones.
Visual	Capacidad para leer grandes volúmenes de información
Físico	Mínimo
D. CONDICIONES DE TRABAJO	
Medio ambiente	Oficina individual debidamente equipada, ventilada e iluminada
Riesgos	Físico: por movilización y transporte
V. RELACIONES	
Externas	Clientes, proveedores, bancos, entidades financieras.
Internas	Con todas las dependencias
VI. RESPONSABILIDADES DE REGISTRO	Toda la información que llega a la gerencia administrativa
VII. COMITÉS A LOS QUE ASISTE	De calidad y paritario

7.3.4 Gerente técnico



I. IDENTIFICACIÓN	
Nombre del cargo	Gerente técnico
Dependencia	Gerencia
Jefe inmediato	Gerente general
II. DESCRIPCIÓN	Planea, coordina y vigila todas las actividades necesarias para la fabricación de los productos.
III. FUNCIONES	
	• Coordinar el diseño de piezas y herramientas. • Planear y coordinar el mantenimiento preventivo y correctivo. • Asesorar a la gerencia en costos y procesos. • Colaborar en aspectos de manejo de personal a su cargo. • Promover las normas de seguridad e higiene industrial. • Asesoría técnica a clientes nuevos y antiguos. • Las demás que el ejercicio de su labor le imponga.
IV. REQUISITOS	
A. CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	
Formación	Profesional en ingeniería mecánica o técnico en áreas relacionadas con el manejo de materiales y mantenimiento de equipos o trabajador empírico experimentado
Experiencia	5 años para el profesional en ingeniería y 10 años para el técnico o trabajador empírico
Entrenamiento	Mantenimiento de equipos y manejo de materiales
Habilidad física	No exigibles
B. RESPONSABILIDAD	
Por supervisión	• Personal y equipo a cargo. • Maquinaria y equipos en mantenimiento.
Por confidencialidad	Información relacionada con materiales y equipos
C. ESFUERZO	
Mental	Creatividad para el diseño de piezas
Visual	Agudeza
Físico	Destrezas en manos para el dibujo técnico y el manejo de instrumentos de medición
D. CONDICIONES DE TRABAJO	
Medio ambiente	• Oficina individual debidamente acondicionada. • Taller de mantenimiento.
Riesgos	Mecánico: fractura por manipulación de equipos.
V. RELACIONES	
Externas	Clientes y proveedores
Internas	Con todas las dependencias
VI. RESPONSABILIDADES DE REGISTRO	Planos y dibujos
VII. COMITÉS A LOS QUE ASISTE	De calidad y paritario

7.3.5 Coordinador de calidad

I. IDENTIFICACIÓN	
Nombre del cargo	Coordinador de calidad
Dependencia	Control de calidad
Jefe inmediato	Gerente general
II. DESCRIPCIÓN	Audita todo el proceso de calidad de la empresa con el fin de garantizar la fabricación y entrega de productos terminados conforme a los requerimientos de los clientes.
III. FUNCIONES	
	• Efectuar el seguimiento al SGC implementado. • Ajustar cualquier cambio que surja al SGC. • Preparar y actualizar los documentos del SGC. • Administrar los documentos y registros del SGC. • <u>Participar en el comité de calidad.</u> • <u>Preparar informes a la dirección sobre el desempeño del SGC.</u> • Programar y realizar capacitaciones. • Revisar y analizar los indicadores de desempeños de los procesos. • Tomar acciones correctivas y preventivas. • Evaluar la satisfacción del cliente. • Desarrollar actividades tendientes a mejorar el sistema de calidad. • Preparar auditorias periódicas para el SGC. • Preparar un informe anual sobre todo el desempeño del SGC. • Preparar las auditorias de certificación de mantenimiento ante el ente certificador. • Las demás que el ejercicio de su labor le imponga.
IV. REQUISITOS	
A. CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	
Formación	Estudios universitarios con especialización en gestión de la calidad
Experiencia	Un año
Entrenamiento	Sistemas de calidad
Habilidad física	• Destreza y coordinación de manos y vista. • Exactitud y precisión de movimiento. • Agudeza visual
B. RESPONSABILIDAD	
Por supervisión	• Personal a cargo • Instrumentación
Por confidencialidad	Información sobre sistemas de calidad

C. ESFUERZO	
Mental	Capacidad analítica y crítica
Visual	Agudeza visual para inspección
Físico	Mínimo
D. CONDICIONES DE TRABAJO	
Medio ambiente	Oficina individual o compartida debidamente acondicionada.
Riesgos	Ergonómico: la mayor parte del tiempo está sentado
V. RELACIONES	
Externas	Consultores y auditores
Internas	Dependencia de producción, gerencia general
VI. RESPONSABILIDADES DE REGISTRO	Resultados de la implementación del sistema de calidad.
VII. COMITÉS A LOS QUE ASISTE	Calidad

7.3.6 Asesor comercial

I. IDENTIFICACIÓN	
Nombre del cargo	Asesor comercial
Dependencia	Ventas
Jefe inmediato	Gerente general
II. DESCRIPCIÓN	Coordina y controla las actividades comerciales relacionadas con la venta de productos terminados.
III. FUNCIONES	
	• Diseñar el muestrario de productos. • Hacer la presentación del muestrario a posibles clientes. • Asesorar a los clientes para la solicitud de productos. • Coordinar despacho de pedidos. • Atender a los clientes. • Conseguir nuevos clientes. • Elaborar cotizaciones a solicitud del cliente. • Despachar órdenes de compra pendientes. • Sondear los precios de la competencia. • Planear las actividades a realizar. • Presentar informes de ventas. • Realizar auditorías internas. • Colaborar con la gerencia en misiones específicas. • Las demás que devengan del ejercicio de su labor.
IV. REQUISITOS	
A. CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	
Formación	Estudios universitarios en áreas comerciales
Experiencia	Un año
Entrenamiento	• Mercadeo • Negociación
Habilidad física	• Habilidad para convencer • Don de gentes
B. RESPONSABILIDAD	
Por supervisión	Documentación a cargo
Por confidencialidad	• Información referente a los clientes. • Listas de precios. • Estrategias de mercadeo.
C. ESFUERZO	
Mental	Máximo: recursividad, creatividad, afabilidad
Visual	El necesario.
Físico	Presentación personal

D. CONDICIONES DE TRABAJO	
Medio ambiente	• Oficina acondicionada con sala de recibo para los clientes. • Sitios a donde sea invitado
Riesgos	• Físico: por movilización. • Ergonómico: sentado la mayor parte del tiempo.
V. RELACIONES	
Externas	Clientes
Internas	Gerencia
VI. RESPONSABILIDADES DE REGISTRO	Resultado de la auditoría interna.
VII. COMITÉS A LOS QUE ASISTE	Calidad

7.3.7 Coordinador de producción

I. IDENTIFICACIÓN	
Nombre del cargo	Coordinador de producción
Dependencia	Producción
Jefe inmediato	Gerente operativo
II. DESCRIPCIÓN	Coordina y supervisa los aspectos relacionados con planeamiento, programación y control de la producción.
III. FUNCIONES	• Programar las actividades a realizar el día siguiente. • Hacer cumplir la programación diaria. • Verificar el cumplimiento de la programación del día anterior. • Revisar las fechas de entrega de las órdenes de producción. • Revisar las fechas de producción del día anterior. • Actualizar el estado de las órdenes de producción con las cantidades producidas. • Verificar las actividades previas de cada tarea planeada para cada orden de producción. • Realizar la programación de las órdenes de producción que se van a desarrollar en la semana. • Informar al gerente operativo acerca del estado general de las operaciones. • Mostrar la programación al gerente técnico para que tenga conocimiento acerca de la disponibilidad de maquinaria. • Las demás que le imponga el ejercicio de su labor.
IV. REQUISITOS	
A. CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	
Formación	Profesional universitario o técnico en áreas administrativas
Experiencia	Un año
Entrenamiento	• Administración de la producción. • Manejo de personal. • Sistemas de calidad.
Habilidad física	Aptitud mental
B. RESPONSABILIDAD	
Por supervisión	• Personas a cargo. • Órdenes de producción
Por confidencialidad	Órdenes de producción
C. ESFUERZO	
Mental	Capacidad de concentración y memorización
Visual	Agudeza visual
Físico	Habilidad manual

D. CONDICIONES DE TRABAJO	
Medio ambiente	Oficina individual o compartida debidamente acondicionada.
Riesgos	Ergonómico: la mayor parte del tiempo está sentado
V. RELACIONES	
Externas	Clientes y proveedores
Internas	Dependencias de compras y producción, gerencias.
VI. RESPONSABILIDADES DE REGISTRO	Órdenes de producción
VII. COMITÉS A LOS QUE ASISTE	Calidad

7.3.8 Asistente comercial

I. IDENTIFICACIÓN	
Nombre del cargo	Asistente comercial y de recursos humanos
Dependencia	Recursos humanos
Jefe inmediato	Gerente comercial y administrativo
II. DESCRIPCIÓN	Coordina y controla las actividades comerciales de la empresa y las políticas de administración del recurso humano.
III. FUNCIONES	
	• Atender clientes. • Hacer seguimiento a los clientes. • Validar órdenes de compra. • Seleccionar y contratar personal idóneo. • Hacer seguimiento al comportamiento y actividad del personal vinculado. • Atender quejas y reclamos. • Presentar informes a los comités establecidos • Preparar procesos licitatorios. • Diligenciar cuadros de quejas y reclamos. • Elaborar los cuadros de ventas y clientes. • Elaborar carteleras. • Programar capacitaciones. • Diligenciar documentos de exportación y conciliaciones con el Ministerio de Seguridad Social. • Expedir certificaciones y constancias. • Las demás que el ejercicio de su labor le imponga.
IV. REQUISITOS	
A. CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	
Formación	Estudios universitarios en el área comercial o laboral
Experiencia	Un año
Entrenamiento	Administración de recurso humano
Habilidad física	Destreza en las manos para el manejo de computadores.
B. RESPONSABILIDAD	
Por supervisión	Personal a cargo
Por confidencialidad	Información comercial
C. ESFUERZO	
Mental	Realización de informes
Visual	Vista aguda para el trabajo con computadores
Físico	Destreza manual
D. CONDICIONES DE TRABAJO	
Medio ambiente	Oficina compartida debidamente acondicionada
Riesgos	Ergonómico: permanece sentado la mayor parte del tiempo.

V. RELACIONES	
Externas	Clientes y proveedores
Internas	Con todas las dependencias
VI. RESPONSABILIDADES DE REGISTRO	Facturas, cotizaciones, formatos de licitación, certificaciones, libros de seguimiento disciplinar y documentación de índole comercial
VII. COMITÉS A LOS QUE ASISTE	Paritario y de calidad

7.3.9 Asistente contable

I. IDENTIFICACIÓN	
Nombre del cargo	Asistente contable
Dependencia	Contabilidad
Jefe inmediato	Gerente comercial y administrativo
II. DESCRIPCIÓN	Registra información contable de una actividad específica, revisa el trabajo de facturación.
III. FUNCIONES	
	• Diligenciar documentos contables. • Elaborar recibos de caja, consignaciones. • Hacer el reembolso de la caja menor. • Elaborar cheques. • Documentar las novedades de personal. • Archivar documentos contables. • Elaborar listado de cartera. • Hacer conciliaciones bancarias. • Revisar el flujo mensual de caja. • Elaborar cuadro de ventas. • Liquidar aportes parafiscales e impuestos. • Liquidar la nómina. • Liquidar bonificaciones al personal. • Realizar balance de ingresos y egresos. • Liquidar primas, vacaciones y prestaciones. • Colaborar en la elaboración de la declaración de renta y patrimonio. • Realizar balance para la vigencia fiscal. • Expedir certificaciones de retención en la fuente a proveedores y trabajadores. • Renovar la licencia de la cámara de comercio. • Las demás que devengan del ejercicio de su labor.
IV. REQUISITOS	
A. CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	
Formación	• Estudios técnicos o universitarios en el área contable. • Trabajador empírico experimentado.
Experiencia	• Un año para el técnico o profesional universitario. • 5 años para el trabajador empírico.
Entrenamiento	• Teneduría de libros. • Legislación comercial, tributaria y laboral. • Manejo de software especializado
Habilidad física	• Dinamismo y destreza de manos.
B. RESPONSABILIDAD	
Por supervisión	Documentación a cargo.
Por confidencialidad	Información contable de la empresa.

C. ESFUERZO	
Mental	Máximo: capacidad de centrar la atención, memorización.
Visual	Moderado: trabajo con el computador y revisión de documentos.
Físico	Mínimo: destreza manual para el manejo de computador.
D. CONDICIONES DE TRABAJO	
Medio ambiente	Oficina independiente y acondicionada
Riesgos	Ergonómico: sentado la mayor parte del tiempo.
V. RELACIONES	
Externas	Bancos
Internas	Gerencia
VI. RESPONSABILIDADES DE REGISTRO	Recibos de caja, liquidaciones, documentos contables.
VII. COMITÉS A LOS QUE ASISTE	Calidad

7.3.10 Asistente administrativo

I. IDENTIFICACIÓN	
Nombre del cargo	Asistente administrativo
Dependencia	Gerencia
Jefe inmediato	Gerente comercial y administrativo
II. DESCRIPCIÓN	Sirve de apoyo a la labor administrativa del gerente comercial.
III. FUNCIONES	
	• Elaborar órdenes de compra y cheques. • Responder por el manejo de la caja menor. • Manejar la cartera. • Contactar bancos y proveedores. • Coordinar actividades de mensajería interna y externa. • Pagar a proveedores. • Trabajar coordinadamente con la oficina de compras. • Coordinar servicios generales. • Determinar indicadores de gestión. • Gestionar la compra de divisas. • Las demás que el ejercicio de su labor le imponga.
IV. REQUISITOS	
A. CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	
Formación	Estudios universitarios en áreas relacionadas con la administración de empresas.
Experiencia	Un año
Entrenamiento	Relaciones públicas.
Habilidad física	Dinamismo
B. RESPONSABILIDAD	
Por supervisión	Mensajero y documentación relacionada con el cargo
Por manejo de dinero	Caja menor y cartera
Por confidencialidad	Información que maneja
C. ESFUERZO	
Mental	• Máximo • Capacidad de concentrar la atención • Memorización.
Visual	Agudeza visual.
Físico	Mínimo, destreza manual para el manejo de computadores.
D. CONDICIONES DE TRABAJO	
Medio ambiente	Oficina compartida debidamente acondicionada.
Riesgos	Ergonómico: la mayor parte del tiempo está sentado

V. RELACIONES	
Externas	Bancos y proveedores
Internas	Oficinas comercial y contable, dependencia de compras.
VI. RESPONSABILIDADES DE REGISTRO	Órdenes de compra, recibos de caja menor
VII. COMITES A LOS QUE ASISTE	Salud ocupacional

7.3.11 Ingeniero de diseño

I. IDENTIFICACIÓN	
Nombre del cargo	Ingeniero de diseño
Dependencia	Departamento técnico
Jefe inmediato	Gerente técnico
II. DESCRIPCIÓN	Diseña o rediseña piezas o procedimientos técnicos según requerimiento de la gerencia o de los clientes.
III. FUNCIONES	
	• Diseñar piezas y procedimientos técnicos para nuevos productos. • Supervisar la implementación y puesta en marcha de nueva producción según el diseño establecido. • Rediseñar piezas y procedimientos cuando el caso lo amerite. • Asesorar a los clientes • Elaborar la planeación actividades • Rendir informes • Las que devengan del ejercicio de su labor.
IV. REQUISITOS	
A. CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	
Formación	Estudios universitarios en ingeniería mecánica
Experiencia	Un año
Entrenamiento	• Diseño mecánico • Dibujo técnico
Habilidad física	• Habilidad manual • Representación espacial
B. RESPONSABILIDAD	
Por supervisión	Por los planos que elabora
Por confidencialidad	Información referente al diseño de piezas y procedimientos
C. ESFUERZO	
Mental	Máximo: representación mental, creatividad.
Visual	Máximo: para dibujar planos
Físico	Máximo: destreza manual
D. CONDICIONES DE TRABAJO	
Medio ambiente	Oficina independiente debidamente acondicionada
Riesgos	Ergonómico: sentado la mayor parte del tiempo
V. RELACIONES	
Externas	Clientes
Internas	Gerencia, producción y control de calidad
VI. RESPONSABILIDADES DE REGISTRO	Planos y dibujos
VII. COMITÉS A LOS QUE ASISTE	Calidad

7.3.12 Supervisor de mantenimiento

I. IDENTIFICACIÓN	
Nombre del cargo	Supervisor de mantenimiento
Dependencia	Mantenimiento
Jefe inmediato	Gerente técnico
II. DESCRIPCIÓN	Coordinar, dirigir, controlar todas las actividades relacionadas con el mantenimiento de la planta, equipos y maquinaria para procurar un funcionamiento óptimo.
III. FUNCIONES	
	• Elaborar diariamente los programas de mantenimiento a realizar. • Elaborar el informe del programa de mantenimiento realizado y entregarlo al jefe inmediato para recibir el visto bueno. • Elaborar solicitudes de materiales para la realización de trabajos de reparación y/o mantenimiento e informar al jefe inmediato. • Coordinar con el jefe inmediato la realización de programas de mantenimiento preventivo a realizar en la planta. • Manejar un stock óptimo de repuestos. • Coordinar con los jefes que tiene personal a su cargo todas las actividades relacionadas con la programación de mantenimiento y funcionamiento de los equipos para evitar la pérdida de tiempo. • Controlar con el jefe inmediato los trabajos realizados por contratistas. • Participar en los programas de prevención de riesgos profesionales realizados por la empresa, formando parte activa en cada uno de los procedimientos. • Promover la utilización de elementos y dispositivos de seguridad y protección asignados para cada actividad del trabajo, con el propósito de aminorar la posibilidad de adquirir o desarrollar enfermedades profesionales y disminuir la posibilidad de sufrir accidentes. • Las demás que el ejercicio de su labor le imponga.
IV. REQUISITOS	
A. CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	
Formación	Ingeniero mecánico
Experiencia	3 años
Entrenamiento	• Mantenimiento preventivo y correctivo. • Seguridad industrial.
Habilidad física	• Destreza de manos. • Exactitud y precisión de movimientos. • Discriminación auditiva y visual.

B. RESPONSABILIDAD	
Por supervisión	• Toda clase de repuesto que se utilice en la reparación de las máquinas, instrumentos y herramientas. • La seguridad del personal a su cargo.
Por confidencialidad	Maneja información importante y vital sobre los procesos y su divulgación acarrearía daños para la empresa.
C. ESFUERZO	
Mental	• Atención necesaria para trabajos de supervisión. • Capacidad de concentración.
Visual	Vista aguda.
Físico	Ligero.
D. CONDICIONES DE TRABAJO	
Medio ambiente	Planta de producción
Riesgos	• Mecánico: golpe o manipulación inadecuada de máquinas y herramientas. • Químico: gases emitidos por ácidos utilizados, humo proveniente del trabajo de las máquinas. • Físico: ruido de las máquinas.
V. RELACIONES	
Externas	Proveedores
Internas	Dependencias de mantenimiento y producción
VI. RESPONSABILIDADES DE REGISTRO	Planillas para control de mantenimiento
VII. COMITES A LOS QUE ASISTE	Paritario y de calidad.

7.3.13 Supervisor de planta y almacén

I. IDENTIFICACIÓN	
Nombre del cargo	Supervisor de planta y almacén
Dependencia	Producción
Jefe inmediato	Coordinador de producción
II. DESCRIPCIÓN	Supervisa las actividades de producción y almacén concernientes al control de existencias disponibles de materiales, recepción y despacho de mercancías.
III. FUNCIONES	
	• Supervisar el personal a su cargo. • Vigilar la ejecución de procesos. • Hacer inspección visual de la producción. • Coordinar el envío de productos al control de calidad y al almacén. • Promover la práctica de las normas de seguridad industrial • Hacer la inducción a los operarios nuevos. • Instruir al personal que entra en el segundo turno. • Las demás que el ejercicio de su labor le imponga.
IV. REQUISITOS	
A. CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	
Formación	técnico en áreas relacionadas con administración de la producción
Experiencia	3 años
Entrenamiento	No se necesita entrenamiento
Habilidad física	Destreza manual para el manejo de materiales
B. RESPONSABILIDAD	
Por supervisión	• Personal a cargo. • Producto terminado.
Por manejo de dinero	Caja menor
Por confidencialidad	Cotizaciones y listas de precios
C. ESFUERZO	
Mental	Agilidad mental
Visual	Agudeza visual
Físico	Destreza manual
D. CONDICIONES DE TRABAJO	
Medio ambiente	Planta de producción y almacén.
Riesgos	Mecánico: por manipulación de productos y materiales. Físico: por inhalación de gases.
V. RELACIONES	
Externas	No tiene
Internas	Dependencias de compra y producción
VI. RESPONSABILIDADES DE REGISTRO	Recibos de caja menor
VII. COMITÉS A LOS QUE ASISTE	Paritario y de calidad

7.3.14 Inspector de control de calidad

I. IDENTIFICACIÓN	
Nombre del cargo	Inspector de control de calidad
Dependencia	Control de calidad
Jefe inmediato	Coordinador de producción
II. DESCRIPCIÓN	Controlar la producción para verificar cumplimiento de estándares establecidos.
III. FUNCIONES	
	• Revisar el producto elaborado. • Elaborar el registro del control de defectos. • Calibrar los instrumentos de medida. • Avisar sobre posibles desperfectos en la maquinaria de producción. • Permanecer actualizado en las últimas técnicas de control de calidad. • Las demás que el ejercicio de su labor le imponga.
IV. REQUISITOS	
A. CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	
Formación	Técnico en mecánica industrial
Experiencia	3 años
Entrenamiento	Sistemas de calidad
Habilidad física	• Destreza de manos. • Coordinación vista-manos. • Exactitud y precisión de movimiento. • Agudeza visual.
B. RESPONSABILIDAD	
Por supervisión	Materiales y herramientas necesarias para hacer su trabajo.
Por confidencialidad	Evolución de los procesos.
C. ESFUERZO	
Mental	Capacidad de encontrar fallas en el sistema de calidad.
Visual	Agudeza.
Físico	Mínimo
D. CONDICIONES DE TRABAJO	
Medio ambiente	Laboratorio debidamente acondicionado con estanterías y alacenas.
Riesgos	Fracturas y daños en las manos
V. RELACIONES	
Externas	
Internas	Dependencias de producción y calidad.
VI. RESPONSABILIDADES DE REGISTRO	Tablas de control
VII. COMITÉS A LOS QUE ASISTE	Calidad

7.3.15 Almacenista

I. IDENTIFICACIÓN	
Nombre del cargo	Almacenista
Dependencia	Almacén
Jefe inmediato	Supervisor de planta y almacén
II. DESCRIPCIÓN	Realizar operaciones relacionadas con el control de existencias de materiales.
III. FUNCIONES	
	• Controlar y registrar las entradas y salidas de insumos y herramientas del almacén. • Despachar los clientes. • Actualizar el inventario. • Inspeccionar el producto terminado. • Empacar el producto terminado. • Las demás que el ejercicio de su labor le imponga.
IV. REQUISITOS	
A. CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	
Formación	Bachiller o técnico en áreas relacionadas
Experiencia	Un año
Entrenamiento	Control de inventarios
Habilidad física	• Destreza de manos. • Coordinación vista-manos. • Agudeza visual.
B. RESPONSABILIDAD	
Por supervisión	Insumos y herramientas a su cargo
Por confidencialidad	Información sobre materiales y proveedores
C. ESFUERZO	
Mental	Agudeza mental y capacidad de memorización
Visual	Agudeza visual para inspección
Físico	Transporte manual de materiales e insumos
D. CONDICIONES DE TRABAJO	
Medio ambiente	Espacio cerrado, debidamente acondicionado con estanterías y alacenas
Riesgos	Fracturas y daños en distintas partes del cuerpo, en especial en piernas y brazos.
V. RELACIONES	
Externas	Proveedores
Internas	Dependencias de compras, producción y calidad
VI. RESPONSABILIDADES DE REGISTRO	Planillas de inventario, control de entradas y salidas
VII. COMITÉS A LOS QUE ASISTE	De calidad y paritario

7.3.16 Operarios

I. IDENTIFICACIÓN	
Nombre del cargo	Operarios
Dependencia	Producción
Jefe inmediato	Supervisor de planta y almacén
II. DESCRIPCIÓN	Realiza labores de producción dependiendo de su nivel de cualificación y entrenamiento
III. FUNCIONES	
Operario no calificado (1)	Realizar trabajos rutinarios de acarreo, empaque, preparación y limpieza, según instrucciones impartidas por su jefe inmediato utilizando para ello herramientas o equipos de uso común, que no exigen conocimiento ni experiencia.
Operario semi-calificado (2)	Realizar operaciones de poca complejidad como galvanizado, manejo de maquina hidráulicas.
Operario calificado (3)	Realiza operaciones complejas que exigen conocimiento y experiencia.
IV. REQUISITOS	
A. CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	
Formación	(1) Estudios primarios (2) Estudios secundarios (3) Técnico o tecnólogo
Experiencia	(1) No se requiere (2) No se requiere (3) dos año
Entrenamiento	(1) Indicaciones en el puesto de trabajo (2) Indicaciones durante el período de inducción (3) no se requiere entrenamiento
Habilidad física	Dinamismo, celeridad, presteza, agilidad.
B. RESPONSABILIDAD	
Por supervisión	Por el trabajo que se le asigna
Por manejo de dinero	No maneja dinero
Por confidencialidad	No maneja información confidencial
C. ESFUERZO	
Mental	Mínimo: las tareas asignadas son rutinarias.
Visual	Moderado: precisión en la labor realizada.
Físico	Máximo: levantamiento, transporte.
D. CONDICIONES DE TRABAJO	
Medio ambiente	Planta de producción

Riesgos	• Físico: por desplazamiento a distintas zonas de la planta. • Químico: por inhalación de gases en algunos procesos de producción(decapado) o asfixia por inhalación de humo proveniente del horno. • Mecánico: fracturas en brazos y manos por trabajar con máquinas.
V. RELACIONES	
Externas	No es necesario
Internas	Con los jefes inmediatos.
VI. RESPONSABILIDADES DE REGISTRO	No tiene responsabilidad por registros
VII. COMITÉS A LOS QUE ASISTE	Calidad

7.3.17 Mensajero

I. IDENTIFICACIÓN	
Nombre del cargo	Mensajero
Dependencia	Administrativa
Jefe inmediato	Asistente administrativo
II. DESCRIPCIÓN	Realiza funciones relacionadas con la transmisión de información interna y externamente.
III. FUNCIONES	
	• Recoger y hacer circular la correspondencia interna. • Hacer consignaciones en los bancos. • Recoger y enviar correspondencia externa. • Recolectar correspondencia, circulares y documentación del exterior para hacerla llegar a la empresa. • Realizar compras menores. • Las demás que le sean asignadas por la superioridad.
IV. REQUISITOS	
A. CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	
Formación	Estudios secundarios
Experiencia	Un año
Entrenamiento	No se necesita.
Habilidad física	Dinamismo, agilidad, celeridad, presteza
B. RESPONSABILIDAD	
Por supervisión	Responde por la tarea y documentos que les son encomendados.
Por manejo de dinero	No maneja dinero
Por confidencialidad	La información que debe transmitir
C. ESFUERZO	
Mental	Máxima: capacidad de ubicarse en la ciudad
Visual	La necesaria para un normal desempeño
Físico	Máximo: ágil en sus movimientos, dinámico, rápido.
D. CONDICIONES DE TRABAJO	
Medio ambiente	Básicamente desarrolla su actividad por fuera de la empresa.
Riesgos	Accidentes
V. RELACIONES	
Externas	Las propias de su labor
Internas	Gerencias
VI. RESPONSABILIDADES DE REGISTRO	Correspondencia enviada y recibida
VII. COMITÉS A LOS QUE ASISTE	No asiste a comités

8. CONCLUSIONES

A pesar de la situación de caos organizacional en la empresa HERRAJES ANDINA Ltda. generada por la ausencia de políticas de administración del recurso humano o el desconocimiento de las mismas y por procedimientos no siempre expeditos para la selección, contratación, inducción, entrenamiento y motivación del recurso humano, el trabajo realizado permitió diseñar un manual de funciones en el que se describieron los cargos que componen la estructura organizacional de la empresa, se establecieron los perfiles de las personas que deben ocuparlos haciendo especial énfasis en los niveles de formación y en las habilidades que éstas deben poseer para ejercerlos; así como también se presentaron las condiciones laborales ideales que propicien un ambiente sano de trabajo y se indicaron los riesgos más probables en el ejercicio de cada cargo.

Este manual de funciones es el producto final de un esfuerzo arduo y mancomunado que permitirá a la empresa HERRAJES ANDINA Ltda. dar un fundamento a su objetivo misional, olvidar de una vez por todas esa práctica artesanal y arbitraria que duplicó las obligaciones en varios cargos distintos, que las multiplicó en uno, que las anuló en otros, sin tener en consideración criterios técnicos y objetivos. A partir del momento la empresa contará con una herramienta que le ayude a administrar su recurso humano de una manera más eficaz y efectiva.

9. RECOMENDACIONES

Una vez diseñado el manual de funciones de la empresa HERRAJES ANDINA Ltda. se recomienda avanzar en las siguientes direcciones. Como primera medida, se hace necesario socializar el manual para que sea objeto de discusión y posterior aprobación por parte de los propios trabajadores. Es precisamente este debate el que ha de enriquecer a futuro el proceso iniciado con este trabajo; de la discusión deberán, necesariamente, surgir complementaciones, sugerencias e incluso, aportes sustanciales que se hayan omitido en el proceso de elaboración.

Seguidamente, se debe implementar el manual, convertirlo en la única herramienta que convierta en realidad las políticas de administración de recurso humano, en general, y de selección y motivación de personal, en particular. El manual debe ser un órgano rector en la empresa, el cual deberá ser consultado cada vez que se decida acerca de un asenso o en la posibilidad de aumentar la planta de personal.

Como uno de los momentos clave en la implementación del manual de funciones, se recomienda realizar actividades tendientes a elevar el grado de motivación del trabajador para capacitarse y participar en la toma de decisiones, a mejorar las condiciones de trabajo,

a propiciar un ambiente ameno y cordial, a cultivar las relaciones interpersonales. Todo ello, se reflejará indudablemente en el aumento de la productividad de la empresa.

10. PRESUPUESTO

DETALLE	INVERSIÓN
1. GASTOS DE REALIZACIÓN	
1.1 Revisión de literatura especializada	50.000,00
1.2 Consulta técnica especializada	50.000,00
1.3 Diagnóstico de situación actual	150.000,00
1.4 Diseño e implementación del manual	300.000,00
1.5 Presentación de avances	50.000,00
1.6 Presentación del informe final	100.000,00
TOTAL GASTOS DE REALIZACIÓN	700.000,00
2. OTROS GASTOS	
2.2 Atención a asesores y facilitadores	150.000,00
2.3 Transporte	640.000,00
2.4 Caja menor	50.000,00
2.5 Imprevistos	150.000,00
TOTAL OTROS GASTOS	990.000,00
TOTAL DE LA INVERSIÓN	1.690.000,00

11. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES A REALIZAR	FB		MR		AB		MY		JN		JL		AG		SP		OC		NV	
	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4
Revisión bibliográfica	X																			
Elaboración del anteproyecto		X																		
Correcciones y ajustes			X																	
Presentación del anteproyecto definitivo				X																
Elaboración de cuestionarios y formatos					X	X														
Realización de entrevistas y observaciones							X	X	X	X										
Análisis de la información											X	X	X							
Elaboración del manual de funciones														X	X	X	X			
Socialización y ajustes del manual																		X	X	X

12. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. Segunda edición. Editorial McGraw-Hill. México. 1997. p. 237.

DALE, Ernest. *Organización*. American Management Asociation. Nueva York. 1987. p. 9.

FAYOL, Henry. *Administración Industrial General*. Editorial El Atencio. Buenos Aires. 1980. p.127.

GRIFFENHAGEN, E. O. Papers de las investigaciones sobre valoración de tiempos realizados en la compañía COMMON WEALTH de Chicago. 1912.

REYES, Agustín. *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Limusa. México. 1996. p.358.

ANEXOS

LISTA DE ANEXOS

- ANEXO 1. FORMATO PARA SONDEO DE OPINIÓN
 - ANEXO 2. FORMATO DE INFORMACIÓN PARA DISEÑAR
EL MANUAL DE FUNCIONES
 - ANEXO 3. LISTA DE PRODUCTOS DE LA EMPRESA
 - ANEXO 4. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA
-

ANEXO 1. FORMATO PARA EL SONDEO DE OPINIÓN

HERRAJES ANDINA Ltda. SONDEO DE OPINIÓN

Objetivo: A través del presente sondeo se pretende recolectar información relacionada con la existencia o no de políticas de administración del recurso humano en la empresa HERRAJES ANDINA Ltda. y con el grado de conocimiento o desconocimiento que de ellas tienen los trabajadores de los niveles ejecutivo y operativo. Es también propósito indagar acerca de la percepción que tienen los trabajadores de la empresa con respecto a los procedimientos mediante los cuales se ponen en práctica tales políticas.

Lea atentamente las siguientes preguntas y marque con una X en la casilla que, según su opinión corresponda:

1. ¿Conoce usted la estructura organizacional de la empresa HERRAJES ANDINA Ltda.?

SI ☐ NO ☐

2. ¿Sabe usted si la empresa HERRAJES ANDINA Ltda. cuenta actualmente con políticas claras de administración de recursos humanos en cuanto a:

- | | | |
|-----------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| a) selección de personal? | SI ☐ | NO ☐ |
| b) contratación de personal? | SI ☐ | NO ☐ |
| c) inducción de personal? | SI ☐ | NO ☐ |
| d) capacitación de personal? | SI ☐ | NO ☐ |
| e) desempeño global? | SI ☐ | NO ☐ |
| f) desempeño individual? | SI ☐ | NO ☐ |
| g) eficiencia del recurso humano? | SI ☐ | NO ☐ |

continúa...

Lea atentamente cada uno de los procedimientos que se llevan a cabo en la empresa HERRAJES ANDINA Ltda. y asigne una calificación marcando con una X en la casilla correspondiente al



**ANEXO 2. FORMATO DE INFORMACIÓN PARA EL DISEÑO
DEL MANUAL DE FUNCIONES**

**HERRAJES ANDINA Ltda..
DESCRIPCIÓN DE CARGOS**

Complete el siguiente formato con la información que se pide

I. IDENTIFICACIÓN	
Nombre del cargo	
Dependencia	
Jefe inmediato	
II. DESCRIPCIÓN	
III. FUNCIONES	
Diarias	
Semanales	
Quincenales	
Mensuales	
Ocasionales	
IV. REQUISITOS	
A. CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	
Formación	
Experiencia	
Entrenamiento	
Habilidad física	
B. RESPONSABILIDAD	
Por supervisión	
Por manejo de dinero	
Por confidencialidad	
C. ESFUERZO	
Mental	
Visual	
Físico	
D. CONDICIONES DE TRABAJO	
Medio ambiente	
Riesgos	
V. RELACIONES	
Externas	
Internas	
VI. RESPONSABILIDADES DE REGISTRO	
VII. COMITÉS A LOS QUE ASISTE	

ANEXO 3. LISTA DE PRODUCTOS DE LA EMPRESA

LISTA GENERAL DE PRODUCTOS	
REFERENCIA	DESCRIPCIÓN
01	PERFILES
O1-PC	CRUCETAS METALICAS
O1-PD	DIAGONALES METALICAS
	Diagonal Recta en Varilla
	Diagonal para Cruceta de Madera
	Diagonal Angular para Cruceta de Madera
	Diagonal para Construcción Tipo Bandera
	Diagonal en V para Cruceta de Madera
	Diagonal para Cruceta de Madera (Recta)
	Diagonal para Cruceta Metálica (Recta)
	Diagonal en Platina
O1-PB	BAYONETAS
	Bayoneta Sencilla de
	Bayoneta para Ángulos (Doble)
	Bayoneta para Retenida (Doble)
O2	LAMINADOS (FIGURADOS)
O2-LA	ABRAZADERAS (COLLARINES O BANDAS)
	Abrazadera sin Salida de Diámetro
	Abrazadera para una o dos Salidas
	Abrazadera para Retención
	Abrazaderas Varias
O2-LG	GUARDACABOS
O2-LP	PERCHAS
	Percha Galvanizada Liviana
	Percha Galvanizada Norma Unificada
	Percha en Bronce
	Extensiones Percha
O2-LO	BASES
O2-LE	ESPIGOS
	Espigo Extremo Poste
O2-LR	ARANDELAS
	Arandela Redonda

	Arandela Cuadrada
	Arandela Cuadrada Curvada
	Arandela de Presión
02-LS	SILLAS
	Silla para Cruceta
	Herrajes para Brazo
03	FUNDICION Y FORJA
03-FT	TUERCAS DE OJO
	Tuercas de Ojo
	Tuerca de Ojo Alargado
03-FG	GRAPAS
	Grapa Terminal Tipo Pistola en Bronce de Tres Pernos en U.
	Grapa Terminal Tipo Pistola en Bronce de Cuatro Pernos en U.
	Grapa Terminal en Bronce (Tipo Corazón)
	Grapa Terminal en Bronce (Tipo Oreja)
	Grapa Prensora de Tres Pernos
03-FE	ESLABONES Y ADAPTADORES
	Eslabón Sencillo
	Adaptador Tipo Clevis
	Adaptador de Gancho en Jota
03-FS	ESPIGOS PASANTES
	Espigos Pasantes para Cruceta de Madera 600000 PSI
	Espigos Pasantes para Cruceta Metálica
	Espigos Line post
04	ELEMENTOS DE FIJACIÓN
04-TE	ESPÁRRAGOS
	Espárragos con 4 Tuercas de 5/8 x
04-TV	VARILLAS DE ANCLAJE
	Varillas de Anclaje de 5/8 x
	Varillas de Anclaje de 3/4 x
	Varillas de Anclaje de 1" x
05	BRAZOS Y HERRAJES PARA LUMINARIAS
05-BE	BRAZOS ENSAMBLADOS
05-BS	BRAZOS SOLDADOS
	TORNILLOS EXPANSIVOS DE ACERO INOXIDABLE
	OJOS DE ALUMINIO

