

MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA MONTAJES
TÉCNICOMETALMECÁNICO S.A.S. EN LA CIUDAD DE CARTAGENA –
BOLÍVAR

Autor:
ALEJANDRINA VILLA ORTEGA

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA - UNAD
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS
Y DE NEGOCIOS- ECACEN

CARTAGENA- OCTUBRE DE 2013
MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA MONTAJES TÉCNICOS
METALMECÁNICOS S.A.S. EN LA CIUDAD DE CARTAGENA – BOLÍVAR

Autor:
ALEJANDRINA VILLA ORTEGA

Proyecto de Grado para optar el título de Tecnóloga
en Gestión Industrial

Directora:
Ing. CARMEN SOFIA GOMEZ SILVA- Tutor Académico

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA - UNAD.
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS
Y DE NEGOCIOS- ECACEN

CARTAGENA- OCTUBRE DE 2013

Nota de aceptación

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Cartagena de Indias D. T. y C., Octubre de 2013

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	
1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	11
1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	11
1.2. FORMULACIÓN	12
1.3. JUSTIFICACIÓN	13
2. OBJETIVO GENERAL	14
2.1. OBJETIVOS ESPECIFICOS	14
3. MARCO REFERENCIAL	15
3.1. MARCO TEORICO	15
3.2. MARCO CONCEPTUAL	16
3.3. MARCO LEGAL	21
4. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	24
4.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	24
4.2. HIPOTESIS	25
4.3. IDENTIFICACIÓN Y OPERALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.-	25
5. POBLACIÓN Y MUESTRA	27
6. TECNICAS E INSTRUMENTOS UTILIZADOS PARA LA RECOLECCIÓN Y ANALISIS DE DATOS	27
7. DIAGNÓSTICO	28
IDENTIFICACION DE LA EMPRESA	28

7.1.	DESCRIPCIÓN DEL ANÁLISIS DE LA ENCUESTA	29
7.2.	REQUERIMIENTOS Y EXPECTATIVAS DE LA GERENCIA	30
8.	DEFINICION DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	32
9.	MANUAL DE FUNCIONES	34
9.1.	QUÈ ES UN MANUAL DE FUNCIONES	34
9.2.	IDENTIFICIÓN DEL CARGO	34
9.3.	FUNCIONES DEL CARGO	34
9.4.	PERFIL DEL CARGO	35
10.	CONCLUSIONES	47
	BIBLIOGRAFIA	48
	ANEXOS	
	ANEXO A- Formato de entrevista	49

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Relación Personal MTM S.A.S. entrevistado.-	10
Cuadro 2. Dependencia	51
Cuadro 3. Tipo de formación	51
Cuadro 4. Experiencia en el cargo	52

LISTA DE GRAFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Tipos de Organigramas.-	13
Grafica 2. Organigrama Montajes Técnico Metalmecánico S.A.S.	14
Grafica 3. Dependencia	51
Grafica 4. Tipo de formación	52
Grafica 5. Experiencia en el cargo	52

LISTA DE ANEXOS

	Pag.
Anexo A- Formato Entrevista.	36

INTRODUCCIÓN

La importancia de un organigrama y un manual de funciones radica en que el primero permite visualizar la empresa en términos generales y las funciones que tiene cada empleado; y la segunda orienta sobre la forma en que la institución está organizada para cumplir con sus objetivos, clarifica los grados de responsabilidad de las diferentes áreas administrativas que la integran y sus relaciones de autoridad y dependencia; lo que facilita la toma y ejecución de las decisiones, permitiendo que no haya conflictos de autoridad, ni fugas de responsabilidad y que se pueda mantener la disciplina. Cada empresa se organiza dependiendo de los objetivos propuestos y de cuanto quiera crecer en el mercado.- el capital humano, que constituye el conocimiento de una organización constituye su parte más esencial, entre más claridad tenga sobre su ubicación y funciones dentro de la empresa se podrá aprovechar más su conocimiento, experiencia, habilidades y competencias.-

Montajes Técnico Metalmecánico es una empresa perteneciente al sector metalmecánico de la ciudad de Cartagena, desde su inicio esta empresa posee un único socio, quien a su vez la administra; los cargos en esta empresa fueron creados acorde a las necesidades de cada momento sin estudio específico para tal fin.-

El presente trabajo tiene como alcance realizar una entrevista a los trabajadores de la empresa MONTAJES TÉCNICO METALMECÁNICO S,.A.S, y con base en el análisis de la información resultante presentar una propuesta de Organigrama y Manual de Funciones para la empresa. El trabajo se desarrolló con base en los objetivos planteados inicialmente en el proyecto; primero se hace un diagnóstico de la situación actual de la empresa Montajes Técnico Metalmecánico S.A.S. y se conocen los requerimientos y expectativas de la gerencia acorde con las necesidades administrativas y operativas, para la especificación de cargos y funciones del personal; segundo, se define el

modelo organizacional y funcional adecuado para la empresa Montajes Técnico Metalmecánico S.A.S. y, y tercero se elabora el manual de Funciones para la empresa Montajes Técnico Metalmecánico S.A.S.

1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACION DEL PROBLEMA.-

1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.-

Montajes Técnico Metalmecánico S.A.S, es una empresa familiar, registrada en la cámara de comercio de la ciudad de Cartagena en el mes de Agosto de 2010, inició operatividad en el mes de Febrero de 2011 y está ubicada en el corregimiento de Bayunca- Cartagena, Departamento de Bolívar. Su objeto social es la fabricación y el montaje de estructuras metálicas.

El problema radica en que la empresa ha venido creciendo con la contratación y creación de puestos de trabajo, acordes con las necesidades del momento, sin la debida planeación y evaluación.

En razón a lo anterior, la empresa no posee una estructura organizacional, no existen funciones y responsabilidades claramente definidas, no existen los niveles de jerarquía, lo que ocasiona que no halla claridad en cuanto a funciones, niveles de autoridad y responsabilidades de los trabajadores; el rol de la persona encargada de talento humano no está totalmente definido; afectando la comunicación a nivel ascendente, descendente u horizontal, entre otras cosas, lo que genera algunos retrasos durante el desarrollo de actividades administrativas y operativas.

Es de suma Importancia y necesaria la estructura organizacional de la empresa, para darle organización y control a la misma; para el establecimiento de estrategias y distribución de responsabilidades en el logro de objetivos y metas; además se necesitan definir los deberes, responsabilidades y actividad de cada persona, y la fijación de líneas de autoridad y subordinación; lo que cada uno debe hacer para alcanzar las metas.

1.2. FORMULACIÓN.

¿Cómo realizar un estudio organizacional y la elaboración del Manual de Organización que se ajuste a las necesidades administrativas y operativas de la empresa Montajes Técnicos Metalmecánicos S.A.S., ubicada en la ciudad de Cartagena – Bolívar?

ANTECEDENTES

Montajes Técnico Metalmecánico, es una empresa que inició con un capital, y unos recursos financieros administrados por un único propietario; quien está facultado para tomar todas las decisiones sin tener que esperar la aprobación de un grupo, lo que le permite actuar con mayor rapidez; ejercer un control máximo y un mínimo de interferencia de otras personas. Desde este punto de vista, y al inicio del negocio, constituyó una ventaja.

Pero, ha empezado a crecer en cuanto a demanda por parte del mercado, no solo por la cantidad de trabajo, sino por las exigencias de cada cliente y del desarrollo de las actividades mismas.- Lo que requiere la contratación de capital humano calificado para cada actividad y que éste tenga clara su función y responsabilidades, además de la especificación de departamentos con una persona a la cabeza.-

El crecimiento de una empresa afecta a todas las áreas funcionales: producción, comercialización, finanzas, personal, etc., y depende de cuánto el empresario quiera verla crecer y de las metas y objetivos a cumplir de acuerdo con su plan de negocios.-

La empresa Montajes Técnico Metalmecánico S.A.S, se encuentra en un proceso de querer diversificar sus servicios; inicialmente sólo se dedicaba a la fabricación y el montaje de estructuras metálicas; pero actualmente se da la posibilidad de ofrecer al mercado servicios de diseño de planos, sandblasting y pintura, obra civil, entre otros.-

1.3 JUSTIFICACIÓN

La creación, implementación y puesta en marcha de cualquier empresa, se debe hacer bajo la claridad que sin planeación, organización, dirección y control; el futuro de la misma sería incierto. Una herramienta fundamental para el desarrollo de las etapas del proceso administrativo de manera eficiente dentro de las organizaciones lo constituye la estructura organizacional.

En el mercado existen muchas empresas que funcionan sin esta estructura, pero por el hecho de que existan no significa que funcionen de manera adecuada; ya que no es lo mismo producir, vender y obtener una ganancia; que satisfacer un mercado, fidelizar un cliente, lograr la eficiencia, ser competitivo, ser sostenible, crecer, posicionarse y mantenerse.

La palabra estructura se deriva del latín *structūra*, que significa disposición y orden de las partes dentro de un todo. La palabra organización, al definirla como proceso administrativo, permite estructurar el cómo y el porqué del funcionamiento de la empresa, estableciendo funciones, responsabilidades, líneas de autoridad, así mismo permite mostrar cómo se aplicarán y se distribuirán los recursos para el logro de los objetivos de la empresa, empleando para ello lo que se conoce como diseño organizacional.

Con este estudio se pretende proponer una estructura organizacional para la empresa **Montajes Técnicos Metalmecánicos S.A.S**, que le permita seguir creciendo, posicionarse y mantenerse dentro del mercado metalmecánico con eficiencia, calidad, sostenibilidad y competitividad.

2. OBJETIVO GENERAL

Realizar un estudio organizacional y la propuesta de Manual de Organización para la empresa Montajes Técnico Metalmecánicos S.A.S. ubicada en la ciudad de Cartagena.-

2.1 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Diagnosticar la situación actual de la empresa Montajes Técnico Metalmecánico S.A.S.
- Conocer los requerimientos y expectativas de la gerencia, acordes con las necesidades administrativas y operativas, para la especificación de cargos y funciones del personal de la empresa Montajes Técnico Metalmecánico S.A.S.
- Definir el modelo organizacional y funcional adecuado para la empresa Montajes Técnico Metalmecánico S.A.S.
- Elaborar el Manual de Organización para la empresa Montajes Técnicos Metalmecánicos S.A.S.

3. MARCO REFERENCIAL

3.1. MARCO TEORICO

Una estructura organizacional es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad debe cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad. (Strategor,1988). Es una herramienta esencial para el desarrollo de la misma, pues es a través de ella que se puede establecer un mecanismo que permita que se cumpla de manera correcta y eficiente los planes que una empresa tiene. Una empresa está compuesta por un conjunto de personas que trabajan con un objetivo en común y para llevar a cabo ese objetivo cada una de ellas tiene una función.

Según Guillermo de Haro (2005) la importancia de la estructura se encuentra en que ésta nos ayuda a definir qué se debe hacer y quién debe hacerlo. La estructura es una de las bases de la organización (o de la desorganización) de las actividades de una empresa. Una buena estructura permitirá una mejor integración y coordinación de todos los integrantes de una empresa. Al estar mejor organizados se logrará un mejor aprovechamiento de los recursos lo que a la larga puede hacer una empresa más eficiente.

En la antigüedad los egipcios documentaron sus métodos de organización de división de trabajo para sus grandes proyectos de obras públicas en organigramas. Se cree que el primer organigrama fue creado probablemente en 1854 por Daniel McCallum, superintendente de la compañía de ferrocarril de Nueva Cork y Erie McCallum, fue responsable de la creación de una línea de casi 500 millas que iba desde la ciudad de Jersey, a través de Pennsylvania de Nueva Cork, hasta las orillas de los Grandes Lagos.

La forma en que las compañías deciden organizarse es diferente, cada una decide establecer estructuras que se acoplen al tipo de empresa que es y tengan como propósito alcanzar de manera eficiente los objetivos que ellas se

han propuesto. Los empresarios han establecido varios tipos de estructura que les permite lograr obtener el máximo aprovechamiento de recursos humanos. Las empresas a lo largo de su ciclo de vida pasan por diferentes etapas, el crecimiento es una de ellas en donde influyen una serie de factores internos o externos que aceleran este proceso, la conquista de un mercado determinado, el logro de un producto de mayor calidad, la eficiencia en los procesos productivos, el incremento de la producción, el estar a la vanguardia de la tecnología, las exigencias en el requerimiento y aumento de número de empleados, su capacidad para diversificar sus productos, el incremento en las ventas y sus ingresos; todo esto trae como consecuencia la complejidad de sus funciones, la duplicación de esfuerzos y el aumento en sus compromisos y responsabilidades.

Toda empresa debe adoptar una estructura que se ajuste a su propio desarrollo y dinamismo, es decir la estructura adecuada para cada empresa depende del grado de crecimiento y expansión que haya alcanzado, la actividad a que se dedica y los objetivos propuestos.-

3.2. MARCO CONCEPTUAL

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura de una empresa u organización. Según DELGADO y VENTURA (2005), la estructura organizativa de la empresa está formada por el conjunto de elementos (cargos y responsabilidades) que la integran, las funciones que tienen asignadas cada uno de los cargos y las relaciones jerárquicas y funcionales existentes entre los distintos elementos (cargos).

Los principios que guían el diseño de la estructura de la organización son:

Principio de autoridad y jerarquía: se fundamenta en la existencia en la empresa diferentes niveles de autoridad, ordenados en jerarquías según el grado de responsabilidad y control. Ejemplo: el director general ejerce la

autoridad principal y de él se desprenden los jefes de área (jefe de finanzas, mercadeo, producción y recursos humanos), que dependen de la jerarquía del director y a su vez ejercen mando y control en los empleados de sus respectivas áreas.

Principio de unidad de dirección: debe existir una dirección única encargada de definir los objetivos generales y estrategia de la empresa, ejemplo: el director o gerente general.

Principio de departamentalización: consiste en la agrupación de tareas y funciones en áreas funcionales, departamentos o divisiones que coordinen las diferentes relaciones de la empresa, ejemplo: departamento de finanzas, departamento de mercadeo y ventas, departamento de recursos humanos y departamento de producción.

Principio de comunicación: debe existir un sistema de comunicación en varios sentidos: descendente (de superior a subordinado), horizontal (de jefe a jefe o de empleado a empleado), y ascendente (de subordinado a superior).

Las partes fundamentales de una organización según MINTZBERG, H.,(1985), son :

Núcleo de operaciones: conformado por los empleados operarios que realizan funciones básicas de compra, producción, ventas, entre otras; ejemplo: los operarios de una planta de producción, los vendedores de un almacén.

El ápice estratégico: son los altos directivos, ocupan los cargos de mayor jerarquía y supervisan todo el sistema, son responsables de hacer realidad la misión, visión y diseño del plan estratégico; ejemplo: los gerentes y empresarios.

Línea media: profesionales responsables de las áreas funcionales, y departamentos, divisiones y procesos; ejemplo: los jefes de departamentos.

Tecno-estructura: son analistas responsables del estudio, planeación y control en la organización, normalizan las actividades de la empresa; ejemplo: jefes de control de calidad, diseñadores, creativos e investigadores de área.

Staff de apoyo: son unidades especializadas que se encargan de asesorar en temas específicos, asesor fiscal, de finanzas, o cualquier profesional que asesora al gerente en procesos y toma de decisiones.

Teniendo en cuenta que, cualquier actividad humana por simple que sea, constituye una **empresa**. Se puede concluir que sin importar su simplicidad o complejidad toda empresa, debe desarrollar tres funciones básicas; las cuales se convierten en razones poderosas para nacer y desarrollarse. Entonces, estas funciones básicas son:

- a. Producir bienes o servicios para servicio de la comunidad.
- b. Buscar y asegurar clientes o mercado para sus bienes o productos.
- c. Conseguir y proveer los recursos o fondos necesarios para operar.

A medida que crece y se expande la empresa, sus funciones y estructura también se vuelven más complejas. Demostrando con esto que las empresas no son instituciones estáticas, sino que por el contrario están a la vanguardia de los continuos cambios que se suceden dentro del entorno que las rodea, para hacer su respectiva adaptación y ajuste.

Para facilitar la organización y adaptación de una estructura la empresa dispone de varios modelos: Organización funcional, Organización por producto, Organización territorial, Organización por clientes. La presentación de estos modelos puede ser vertical u horizontal.

Organización Funcional

Consiste agrupar todas actividades principales que desarrolla la empresa, en grandes bloques o unidades similares, por ejemplo: producción, mercados, finanzas, personal, etc.; los cuales a su vez pueden ser reagrupados en unidades más pequeñas o niveles inferiores pero que sean de la misma naturaleza. Es decir, las actividades se organizan de manera específica en departamentos o secciones.

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> - Existe especialización en las funciones porque cada persona se dedica a desarrollar una actividad específica. Con dependencia de una autoridad única. 	<ul style="list-style-type: none"> - Poca cooperación entre departamentos. - La descentralización de autoridad se hace visible, no consideran la empresa como un todo.

Organización por Productos.

Este tipo de organización es apto para aquellas empresas que producen varias línea o productos y que tienen una gran demanda. Para implementar este tipo de organización la empresa agrupa todas las actividades necesarias para fabricar un determinado producto y nombra un gerente o jefe de departamento, el cual asume toda la responsabilidad de las ventas, producción y finanzas de su respectiva línea o producto.-

. Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> - Se utilizan recursos especializados. - Mayor coordinación y concentración de esfuerzos. - Productos de mejor calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento de personal. - Incremento de costos. - Dificultad en el control por parte de la unidad central.

Organización Territorial

Consiste en agrupar las actividades en secciones o departamentos que representen localidades o áreas geográficas. Este modelo de organización es viable cuando las empresas cubren área geográfica muy extensa por ejemplo, todo el territorio colombiano. Desde el punto de vista administrativo se implementa al dividir el territorio en mercados regionales, y nombrar para cada uno un administrador o gerente, el cual tiene autonomía administrativa que le cumplir con mayor eficiencia sus objetivos. Esta estructura es común para las áreas de comercialización y servicios.

. Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none">- Fácil acceso al producto o servicio- Fácil transporte y comunicaciones- Mayor conocimientos de los consumidores.- Menores costos de mano de obra, almacenamiento, transporte y arrendamiento.	<ul style="list-style-type: none">- Incremento de personal especializado- Duplicidad de funciones- Dificultad en

Organización por Clientes

Este tipo de organización es aplicada a aquellas empresas que se especializan en la producción de productos para clientes específicos, por tanto se le da vital importancia a este, porque son en esencia la razón de existir de una empresa al convertirse en la fuente generadora de sus ingresos. Se crean departamentos o secciones teniendo en cuenta las características y necesidades de los clientes. Los almacenes de ropa son un ejemplo típico al

tener secciones especializadas para damas, caballeros, niños, niñas, bebés. Los clientes pueden ser individuales u organizacionales por ejemplo, los clientes organizacionales para una fábrica de uniformes pueden ser los colegios y almacenes.

3.3. MARCO LEGAL.-

La empresa Montajes Técnico Metalmecánico, está legalmente constituida como una S.A.S (Sociedad Anónima Simplificada). Según el artículo 5 de la ley 1258 de 2008, las sociedades por acciones simplificadas se podrán constituir mediante documento privado, es decir, no se requiere de escritura pública.

Sin embargo, el párrafo segundo del artículo en referencia, contempla que cuando los activos aportados a la sociedad requieran para su transferencia de escritura pública, la sociedad deberá constituirse de igual manera, lo que entendemos como la obligación de constituirse también mediante escritura pública.

También establece que cuando los activos aportados a la sociedad comprendan bienes cuya transferencia requiera escritura pública, la constitución de la sociedad deberá hacerse de igual manera e inscribirse también en los registros correspondientes.

A continuación mencionamos algunos de los beneficios y cambios que trae la Ley 1258 de 2008, la cual creó las nuevas Sociedades Anónimas Simplificadas (SAS):

1. Se constituyen mediante documento privado. El mismo procedimiento se aplica para cualquier tipo de sociedad (incluida la empresa unipersonal) que pretenda transformarse en una SAS. Esto reduce trámites y costos de escrituración.

2. No exige un número de accionistas determinado. Esto hace que la sociedad pueda ampliar o reducir el número de sus accionistas a su conveniencia.
3. Las reformas de la sociedad no se hacen por escritura pública sino por documento privado, lo cual hace el trámite más expedito y menos costoso (se ahorran gastos de escrituración). Solo se requiere escritura pública en algunos casos especiales.
4. Desaparece la responsabilidad laboral y tributaria que recae sobre los socios de las sociedades limitadas.
5. El objeto social de la sociedad puede ser abierto, es decir, que puede hacer todo aquello que no esté prohibido por la ley, si así se determina en los Estatutos.
6. El pago del capital social se puede pactar dentro de los Estatutos Sociales, sin que pase de 2 años (en la actualidad el término para pagar el capital social de las sociedades anónimas es de 1 año y las limitadas deben pagar todo su capital al momento de su constitución).
7. Se pueden expedir diferentes tipos de acciones: (i) Privilegiadas; (ii) Con dividendo preferencial y sin derecho a voto; (iii) Con dividendo fijo anual; (iv) Acciones de pago.
8. El voto puede ser singular o múltiple.
9. La organización de la sociedad se puede pactar en los Estatutos Sociales, es decir, que no es obligatorio tener algunos órganos corporativos. Esto implica una posible reducción en los costos que demandan algunos cuerpos colegiados de las sociedades.
10. Se tiene un término más amplio para enervar la causal de disolución por pérdidas que disminuyen el patrimonio neto por debajo del 50% del capital suscrito. Ya no es un plazo de 6 meses sino de 18 meses, contados desde la fecha en que la asamblea reconozca el acaecimiento de la causal de disolución.
11. Solo está obligada a tener revisor fiscal si los activos brutos a 31 de diciembre del año inmediatamente anterior son o exceden el equivalente a 5000 salarios mínimos legales mensuales, y/o los ingresos brutos son o exceden el equivalente a 3000 salarios mínimos legales mensuales. Hoy en día

las sociedades anónimas siempre requieren de un revisor fiscal.

12. No es necesario que el representante legal tenga un suplente. Esto reduce costos.

13. A falta de estipulación, el representante legal puede realizar todos los actos conforme al objeto social de la compañía. Esto hace que ya el representante legal no esté facultado a hacer solamente lo que le dicen los Estatutos Sociales, sino que puede hacer todo aquello que no le haya sido expresamente prohibido.

14. Se puede fraccionar el voto para la elección de jutas directivas u otros cuerpos colegiados.

15. Salvo algunas excepciones, todas las decisiones que se tomen se hacen con la mitad más uno de los accionistas. No es necesario seguir las mayorías calificadas del Código de Comercio.

16. Se pueden pactar por estatutos restricciones a la negociación de acciones, siempre que la vigencia de la restricción no dure más de 10 años, prorrogables por igual término.

17. Los Estatutos Sociales pueden prever causales de exclusión de acciones.

4. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

4.1. TIPO DE INVESTIGACION

Esta investigación es de enfoque cualitativo. Este tipo de investigaciones son definidas como investigaciones naturalistas, fenomenológicas, interpretativas, o etnográficas, con lo que se evidencia que integran distintas concepciones y propuestas de estudio no cuantitativos. Se definen como un conjunto de prácticas interpretativas que hacen al mundo visible, lo transforman y convierten en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos (Bonilla y Rodríguez, 2000). Es naturalista porque estudia las cosas en su ambiente natural e intenta encontrar el sentido a los fenómenos.

La metodología del enfoque cualitativo se manifiesta en una estrategia que trata de conocer los hechos, procesos, estructuras y personas en su totalidad, evitando la medición y cuantificación de algunos de sus elementos (Mendoza, 2006). Desde esta perspectiva se plantea el uso de procedimientos que se acercan a la esencia del fenómeno, su interacción y su significado simbólico. Para ello el investigador busca establecer un trato directo, intensivo y empático con las personas involucradas en el proceso de investigación, para lograr una comprensión holística, admitiendo que la misma presencia del investigador puede incidir sobre el fenómeno y los sujetos, y su interpretación partirá siempre de concepciones previas y subjetivas. Esta característica remite a la discusión epistemológica sobre la objetividad en las investigaciones sociales de carácter cualitativo.

Es importante para este enfoque tener en cuenta los puntos de vista de los participantes, grupos y colectividades, incluyendo las del investigador, así como sus emociones, experiencias, significados. Las preguntas de la investigación corresponden a cuestiones generales y abiertas. Según Corbetta (2003, citado Hernández, Fernández y Baptista, 2006), se evalúa el desarrollo natural

de los sucesos, es decir que no hay manipulación ni estimulación con respecto a la realidad. El investigador se introduce en las experiencias individuales de los participantes y construye el conocimiento, siendo consciente de que es parte del fenómeno que estudia.

4.2. HIPOTESIS.-

No se aplican hipótesis, por el tipo de investigación, en el proceso de investigación cualitativa se examina el mundo social y en esta tarea se desarrolla una teoría coherente con lo que observa que ocurre, lo que fundamentan más en un proceso inductivo, de exploración, descripción y elaboración de una mirada teórica, por lo que se procede caso por caso, dato a dato, hasta llegar a una perspectiva general. No se prueban hipótesis porque generalmente el proceso va refinándose conforme se recaban los datos.

4.3. IDENTIFICACION Y OPERALIZACION DE LAS VARIABLES.

Por variable se entiende cualquier característica o cualidad del fenómeno de estudio, susceptible de asumir diferentes valores. Es un concepto que identifica un rasgo que puede ser observado, interpretado, medido o cuantificado. Para la metodología de la investigación, una variable representa cualquier propiedad, característica o atributo dado en grados o modalidades diferentes en los objetos, los hechos o las personas, y por derivación, en los grupos y categorías sociales (Briones, 1997); de modo que la realidad puede ser conocida a través de sus variables.

Las variables pueden ser aspectos concretos del fenómeno, es decir elementos tangibles, pero también las variables pueden ser aspectos intangibles, abstractos o teóricos de una realidad.

El tipo de variable de esta investigación es variable cualitativa,.- cargo, funciones, perfil, etc, de lo que constituye la muestra objeto de estudio.-

5. POBLACÒN Y MUESTRA

POBLACION: Empresa MONTAJES TECNICO METALMECANICO S.A.S.,
ubicada en el corregimiento de Bayunca- Cartagena- Bolívar.-

MUESTRA

Trabajadores de la empresa Montajes Técnico Metalmecánico S.A.S.-

6. TECNICAS E INSTRUMENTOS UTILIZADOS PARA LA RECOLECCION Y EL ANALISIS DE DATOS.-

Para la recolección de la información se utilizó el siguiente instrumento:

La encuesta: Instrumento escrito donde se realizaron varias preguntas a los trabajadores de la empresa Montajes Técnico Metalmecánico. Se utilizó un solo cuestionario para todo el personal, cuya finalidad fue obtener toda la información necesaria para realizar todo los objetivos específicos (Ver Anexo A).-

7. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA.

7.1. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA.

Montajes Técnico Metalmecánico S.A.S, es una empresa ubicada en el corregimiento de Bayunca, cerca de la ciudad de Cartagena, su objeto social es la fabricación y le montaje de estructuras metálicas en el sector naval, marítimo y fluvial; aunque su figura jurídica Sociedad Anónima Simplificada (S.A.S), le ha permitido diversificar sus servicios en sandblasting y pintura y trabajos de Obra civil. Se constituyó en el mes de Agosto de 2010 e inició operatividad en el mes de Febrero de 2011.

Servicios que ofrece:

- Fabricación y Montajes Metalmecánicos
- Montajes de equipos (bombas y compresores, entre otros)
- Conformación de tuberías
- Instalación de cerramientos
- Construcciones y reparaciones navales
- Soldadura en general.
- Diseño

Entre otros

Esta empresa ha desarrollado proyectos de fabricación en estructuras metálicas para empresas como CBI, subcontratados por AMVIESTRUC CONSTRUCTORES Y CONSULTORES LTDA y CONSTRUCCIONES, DISEÑOS E INTERVENTORIAS; fabricación y montaje de ductos y tuberías en COTECMAR Boca grande, Cartagena; fabricación y soporte de Tolva para DRUMMOND, subcontratados por INDUSTRIAS METÁLICAS VISBAL, en la ciudad de Barranquilla; Montaje de Plataformas para TENARIS/TUBOS DEL CARIBE, en la ciudad de Cartagena, subcontratados por INDUSTRIAS METÁLICAS VISBAL; Suministro, fabricación, desmontaje y montaje de

cerchas y cubierta para EL TEMPLO PARROQUIAL DE MARÍA AUXILIADORA, en la ciudad de Cartagena, entre otros.

7.2. DESCRIPCIÓN DEL ANÁLISIS DE LA ENCUESTA.-

Cuadro 1. Relación personal MTM S.A.S. entrevistado.-

No. De cargos en la empresa	NOMBRE DEL CARGO
1	Gerente
1	Asesor Comercial
1	Asesor contable
1	Talento Humano
1	Jefe de Taller
1	Auxiliar Administrativo
1	Armador
1	Soldador
2	Ayudantes
1	Almacenista
1	Mensajería y servicios generales.-
12	Total trabajadores encuestados.-

Fuente: Construcción del autor - 2013

7.3. REQUERIMIENTOS Y EXPECTATIVAS DE LA GERENCIA.

La gerencia estuvo de acuerdo en la necesidad que tiene la empresa de estar organizada en cuanto a estructura organizacional y elaboración de manual de funciones.

Considera que tanto el organigrama como el manual de funciones permitirán visualizar a la organización en términos generales, como un todo, a mayor organización mayor control.

Es consciente de que todos los mercados van cambiando y de esta misma manera las empresas deben ajustarse a esos cambios no solo a nivel interno, sino también externo, y que esto implica y exige además del logro del objetivo final de este proyecto estar más capacitado para ser competitivo.

Resalta de sus empleados actuales que hasta la fecha no se han presentado no conformidades por clientes por daños en materiales, ya que en la mayoría de los trabajos que se realizan el cliente los suministra; y que a pesar de algunas fallas, en términos generales quedan satisfechos con el producto final.-

El personal con el que se trabaja cuenta con mucho conocimiento empírico, de acuerdo con su experiencia este mercado laboral en particular, lo permite; pero al mismo tiempo si realmente se quieren lograr metas altas, es indispensable estar bien organizado.-

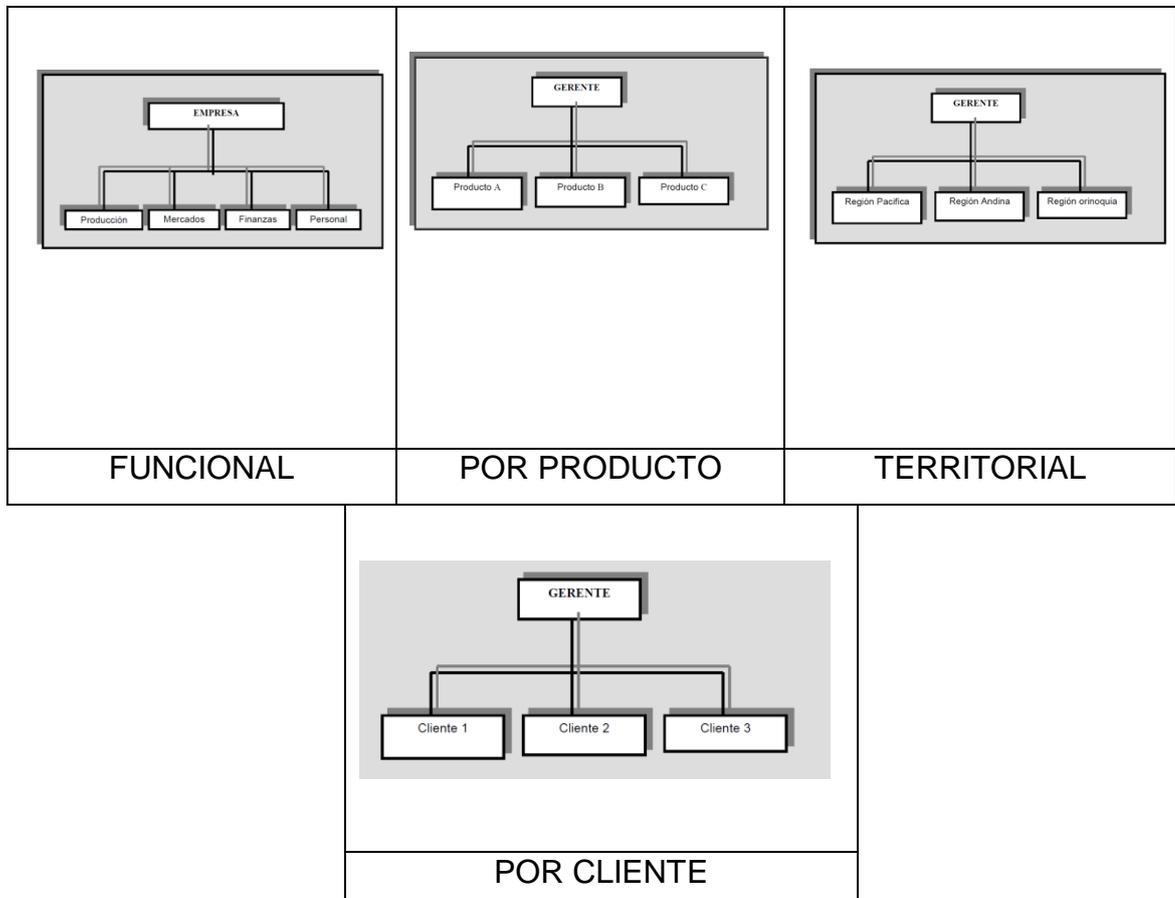
Sabe que Montajes Técnico Metalmecánico SAS de la manera como inicio, fue funcional, pero que para mantenerse en el mercado requiere la creación e implementación tanto del organigrama como de un manual de funciones, entre otras cosas.-

Entre sus requerimientos y expectativas están más que todo preparar al personal actual, incluyendo a él mismo para que se ajuste a las necesidades de la empresa y del entorno.-

8. DEFINICIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.-

Para la propuesta del organigrama se tuvo en cuenta los diferentes tipos de organigramas:

Gráfica 1. Tipos de Organigramas.-



Fuente: - GUEVARA. Rubiel. Modulo Inducción a la empresa.- Universidad Nacional Abierta y A Distancia- UNAD. Acacias-Meta. 2005

De acuerdo con éstos el que más se ajustaba no solo a las necesidades presentes sino también futuras de MTM SAS, es el organigrama funcional, el cual se caracteriza por:

- Permitir agrupar las actividades principales en unidades.
- Permitir reagrupar unidades principales en unidades más pequeñas inferiores, que sean de la misma naturaleza.-

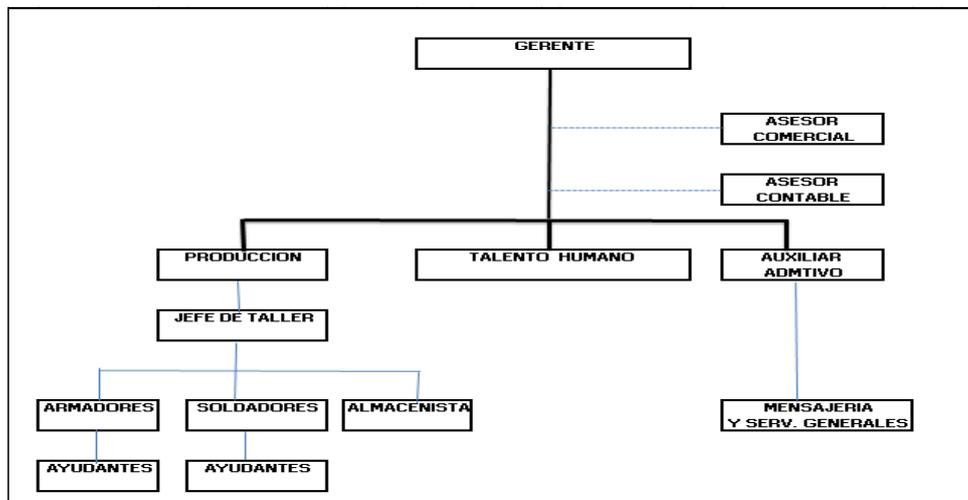
- Permitir que cada persona realice una actividad específica bajo la subordinación de una sola autoridad.-
- Facilita la actualización de la estructura organizacional, para que la empresa pueda ajustarse y adaptarse a los diferentes cambios.-

Respetando los principios que guían el diseño de la estructura organizacional: autoridad y jerarquía, unidad de dirección, departamentalización y comunicación.

Conteniendo las partes fundamentales: Núcleo de operaciones, ápice estratégico, línea media, tecno estructura, staff de apoyo; así como también las tres funciones básicas de una empresa que son: producción, mercadeo y financiera.

Este tipo de organigramas también es el utilizado por diferentes empresas del sector metalmeccánico como: CONTRUCCIONES METALICAS DEL CARIBE-COMECA S.A.S., CONSTRUCCIONES DISEÑOS E INTERVENTORIAS S.A.S e IMEC S.A., en la ciudad de Cartagena.-

Gráfica 2. Organigrama MTM SAS



Fuente: Construcción del Autor- 2013.-

9. MANUAL DE FUNCIONES

9.1. QUÈ ES UN MANUAL DE FUNCIONES

El Manual de Organización y Funciones, más conocido como (MOF) por sus siglas, es un documento formal que las empresas elaboran para plasmar parte de la forma de la organización que han adoptado, y que sirve como guía para todo el personal. Contiene en esencialmente la estructura organizacional, comúnmente llamada Organigrama, y la descripción de las funciones de todos los puestos en la empresa.

9.2. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Una Identificación del cargo es una descripción escrita y los tipos de tarea que incluyen.

El título del puesto. Es importante la selección del título del puesto. En primer lugar, el título del cargo le da importancia psicológica y de estatus al empleado. El título del puesto también debe indicar el nivel relativo que ocupa quien lo tiene en la jerarquía de la empresa.

Sección de identificación. del cargo. Incluye temas como la ubicación departamental del puesto, la persona con la que reporta quien lo ocupa y la fecha en que se revisó por última vez su descripción.

9.3. FUNCIONES DEL CARGO

Contiene las funciones y las responsabilidades que cada trabajador tiene. Permite medir los límites del trabajador, constituye la esencia del cargo.

9.4. PERFIL DEL CARGO

También llamado perfil ocupacional de puesto vacante, es un método de recopilación de los requisitos y cualificaciones personales exigidos para el cumplimiento satisfactorio de las tareas de un empleado dentro de una institución: nivel de estudios, experiencia, requisitos de instrucción y conocimientos, así como las aptitudes y características de personalidad requeridas. Además, El perfil de puesto se ha convertido en una herramienta sumamente útil en la administración y plantación exitosa de los Recursos Humanos de la Instituciones de cualquier nivel.



**MONTAJES TECNICO
METALMECANICO S.A.S**

IDENTIFICACION DEL CARGO	REVISION	00
	FECHA	SEPTIEMBRE DE 2013
	CARGO:	GERENTE.
	No. DE CARGOS:	1
	NIVEL ORGANIZACIONAL	NO APLICA
	DEPENDENCIA	ADMINISTRATIVA
	JEFE INMEDIATO	NO APLICA.
FUNCIONES DEL CARGO	<ul style="list-style-type: none"> - Representar a la empresa ante clientes, terceros y ante toda clase de autoridad del orden administrativo y jurídico.- - Supervisar y actuar en función del buen funcionamiento de los servicios, - Supervisar en coordinación con gestión humana del cumplimiento de las funciones de los trabajadores y velar por el pago oportuno de sus obligaciones salariales. - Planear, administrar y controlar contratos, equipos y suministros.- - Elaborar, ejecutar y controlar el presupuesto de ingresos y egresos de la empresa en coordinación con el asesor contable. - Vigilar , controlar y aprobar gastos y asegurar el uso adecuado de los recursos.- - Resolver problemas administrativos y de funcionamiento.- - Desempeñar las demás funciones asignadas, de acuerdo con su nivel, naturaleza del cargo y su área de desempeño.- - Participar en la votación del COPASO.- - Cumplir con el reglamento interno de trabajo y las políticas de la empresa.- - Asistir a capacitaciones acordes a la naturaleza de su cargo. - Supervisar y asistir a charlas de seguridad. 	
PERFIL DEL CARGO	ESTUDIOS.	<ul style="list-style-type: none"> - Profesional en Administración de empresas, Administración Pública o Administración Industrial.-
	EXPERIENCIA.	<ul style="list-style-type: none"> - Mínimo un año de experiencia relacionada con el cargo gerencial.-
	CONOCIMIENTOS	<ul style="list-style-type: none"> - Planificación estratégica.- - Administración de recursos humanos, materiales y financieros.
	HABILIDADES Y COMPETENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> - Emprendedor - Trabajo en equipo y liderazgo.- - Excelente presentación personal.- - Amabilidad y discreción.- - Redacción y fluidez oral.- - Trabajo bajo presión. - Toma de decisiones. - Capacidad de análisis.
APROBACION GERENCIA _____		VISTO BUENO TALENTO HUMANO _____



**MONTAJES TECNICO
METALMECANICO S.A.S**

IDENTIFICACION DEL CARGO	REVISION	00
	FECHA	SEPTIEMBRE DE 2013
	CARGO:	ASESOR COMERCIAL
	No. DE CARGOS:	1
	NIVEL ORGANIZACIONAL	ASISTENCIAL
	DEPENDENCIA	ADMINISTRATIVA
	JEFE INMEDIATO	GERENTE
FUNSIONES DEL CARGO	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar estrategias de mercadeo y venta en coordinación con la gerencia.- - Dirigir y supervisar el proceso de gestión comercial. - Hacer seguimiento a las ofertas, presentar informe semanal a la gerencia.- - Presentar informe mensual de ventas y proyección de venta.- - Informar a su jefe inmediato sobre cualquier anomalía que afecte el curso normal y la calidad de los trabajos.- - Mantener el orden y aseo en su lugar de trabajo durante y finalizada la jornada laboral.- - Realizar tareas que le sean asignadas por su jefe inmediato y que sean acorde con la naturaleza de su cargo.- - Cumplir con el reglamento interno de trabajo y las políticas de la empresa.- - Asistir a capacitaciones acordes a la naturaleza de su cargo. 	
PERFIL DEL CARGO	ESTUDIOS.	- Profesional universitario en Administración, Arquitectura, economía, o carreras afines.-
	EXPERIENCIA.	- 2 años de experiencia en el cargo, en empresas del sector metalmecánico.-
	CONOCIMIENTOS	- Ventas, marketing, promociones, publicidad, licitaciones, presupuestos y costos.-
	HABILIDADES Y COMPETENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> - Excelentes relaciones interpersonales con clientes interno y externos.- - Liderazgo para gestión de procesos.- - Excelente presentación personal.- - Trabajo en equipo.-
<hr/> APROBACION GERENCIA		<hr/> VISTO BUENO TALENTO HUMANO

	MONTAJES TECNICO METALMECANICO S.A.S	
IDENTIFICACION DEL CARGO	REVISION	00
	FECHA	SEPTIEMBRE DE 2013
	CARGO:	ASESOR CONTABLE.
	No. DE CARGOS:	1
	NIVEL ORGANIZACIONAL	ASISTENCIAL
	DEPENDENCIA	ADMINISTRATIVA
	JEFE INMEDIATO	GERENTE
FUNCIONES DEL CARGO	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración y contabilización de toda la documentación contable (facturación clientes, comprobantes de egreso, comprobantes de ingreso y notas contables).- - Elaboración de conciliaciones bancarias.- - Actualizar la información financiera para las entidades bancarias y para la gerencia, cuando éstos lo requiera.- - Contabilización de cuentas por pagar y entrega de reporte y soportes para pago a proveedores al Auxiliar administrativo. Los jueves de cada semana.- - Entregar a la gerencia un reporte mensual de Costos por Ordenes de Trabajo.- - Supervisar y controlar los registros en los libros contables.- Mayor y Balance, Inventario y Balance, y Diario Legal.- - Liquidación impuestos DIAN- e ICA- y entregar a la gerencia para aprobación y pago. - Informar a su jefe inmediato sobre cualquier anomalía que afecte el curso normal y la calidad de los trabajos.- - Mantener el orden y aseo en su lugar de trabajo durante y finalizada la jornada laboral. - Realizar tareas que le sean asignadas por su jefe inmediato y que sean acorde con la naturaleza de su cargo.- - Cumplir con el reglamento interno de trabajo y las políticas de la empresa.- - Asistir a capacitaciones acordes a la naturaleza de su cargo. 	
PERFIL DEL CARGO	ESTUDIOS.	<ul style="list-style-type: none"> - Profesional en Contaduría Pública, con su tarjeta profesional.-
	EXPERIENCIA.	<ul style="list-style-type: none"> - Mínimo 1 año de experiencia en este cargo en empresas metalmecánicas.-
	CONOCIMIENTOS	<ul style="list-style-type: none"> - Causación de nómina.- - Estados financieros.- - Legislación vigente en materia contable y tributaria.- - Conciliaciones Bancarias.-
	HABILIDADES Y COMPETENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> - Excelentes relaciones interpersonales.- - Capacidad para trabajar en equipo.- - Excelente presentación personal.- - Capacidad de análisis.- - Reservado, discreto y de confianza.-
<hr/> APROBACION GERENCIA		<hr/> VISTO BUENO TALENTO HUMANO



**MONTAJES TECNICO
METALMECANICO S.A.S**

IDENTIFICACION DEL CARGO	REVISION	00
	FECHA	SEPTIEMBRE DE 2013
	CARGO:	GESTION HUMANA
	No. DE CARGOS:	1
	NIVEL ORGANIZACIONAL	ASISTENCIAL
	DEPENDENCIA	ADMINISTRATIVA
	JEFE INMEDIATO	GERENTE
FUNCIONES DEL CARGO	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal.- - Tramitar el ingreso y retiro de todo el personal de MTM SAS (contratos de trabajo, afiliaciones a seguridad social, terminaciones de contrato de trabajo).- - Mantener actualizadas las hojas de vida de los trabajadores.- - liquidar la seguridad social y enviar informe a contabilidad para pago.- - Emitir y confirmar referencias laborales.- - Controlar el ingreso y cumplimiento del horario de trabajo del personal administrativo.- - Supervisar en coordinación con el Jefe de Taller el ingreso y cumplimiento del horario de trabajo del personal operativo.- - Reportar y radicar novedades de ingreso y retiro, accidentes de trabajo a las diferentes entidades y por los medios correspondientes- - Supervisar la liquidación y el pago de la nómina de todos los trabajadores de MTM SAS, dos (2) veces al mes.- - Gestionar la inducción de los trabajadores y la implementación de capacitaciones acorde a las necesidades de cada área.- - Participar en votación del COPASO.- - Informar a su jefe inmediato sobre cualquier anomalía que afecte el curso normal y la calidad de los trabajos.- - Mantener el orden y aseo en su lugar de trabajo durante y finalizada la jornada laboral.- - Realizar tareas que le sean asignadas por su jefe inmediato y que sean acorde con la naturaleza de su cargo.- - Cumplir con el reglamento interno de trabajo y las políticas de la empresa.- - Supervisar, gestionar, coordinar y desarrollar capacitaciones en temas de salud ocupacional y seguridad industrial- 	
PERFIL DEL CARGO	ESTUDIOS.	- Profesional en Administración de empresas o Tecnóloga en Administración Industrial, o en Carreras afines.-
	EXPERIENCIA.	- Mínimo 12 meses como profesional Coordinador o encargado de Recursos Humanos.-
	CONOCIMIENTOS	<ul style="list-style-type: none"> - Normatividad Legal.- - Aplicación de pruebas psicológicas.- - Entrevistas.- - Manejo de herramientas informáticas.- - Planilla integrada de Liquidación Única (PILA)
	HABILIDADES Y COMPETENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> - Excelentes relaciones interpersonales.- - Capacidad para trabajar en equipo.- - Excelente presentación personal.- - Capacidad de trabajo bajo presión.- - Capacidad de análisis.-
APROBACION GERENCIA _____		VISTO BUENO TALENTO HUMANO _____



**MONTAJES TECNICO
METALMECANICO S.A.S**

IDENTIFICACION DEL CARGO	REVISION	00
	FECHA	SEPTIEMBRE DE 2013
	CARGO:	AUXILIAR ADMINISTRATIVO
	No. DE CARGOS:	1
	NIVEL ORGANIZACIONAL	ASISTENCIAL
	DEPENDENCIA	ADMINISTRATIVA
	JEFE INMEDIATO	GERENTE
FUNCIONES DEL CARGO	<ul style="list-style-type: none"> - Agilizar y facilitar el trabajo de la gerencia. - Asistir a reuniones y redactar informes. - Recibir, radicar, tramitar, distribuir y archivar los documentos y correspondencias de manejo de la gerencia.- - Elaborar toda la correspondencia, informes, circulares y documentos en general que deba producir la Gerencia. - Recibir, atender y tramitar respuestas a peticiones, quejas y reclamos de los clientes. - Controlar y supervisar la utilización de los fondos.- - Liquidar y pagar la nómina y liquidaciones de contrato de trabajo, en coordinación con recursos humanos.- - Manejo de caja menor. - Manejo de cartera. - Atención a clientes interno y externo.- - Manejo de Pago a proveedores en coordinación con el asistente contable y con la aprobación de la gerencia.- - Administrar el proceso de compra en coordinación con la gerencia.- - Informar a su jefe inmediato sobre cualquier anomalía que afecte el curso normal y la calidad de los trabajos.- - Mantener el orden y aseo en su lugar de trabajo durante y finalizada la jornada laboral. - Realizar tareas que le sean asignadas por su jefe inmediato y que sean acorde con la naturaleza de su cargo.- - Cumplir con el reglamento interno de trabajo y las políticas de la empresa.- - Asistir a charlas de seguridad. 	
PERFIL DEL CARGO	ESTUDIOS	- Secretariado Ejecutivo en sistemas
	EXPERIENCIA	- Mínimo 1 año de experiencia en el cargo.-
	CONOCIMIENTOS	- Contables y de software contable.- - Cartera.- - Manejo y dominio de software (WORD, EXCEL).-
	HABILIDADES Y COMPETENCIAS	- Excelentes relaciones interpersonales.- - Capacidad para trabajar en equipo.- - Excelente presentación personal.- - Capacidad de análisis.- - Dominio de sí mismo.- - Empatía.-
<p>_____ APROBACION GERENCIA</p>		<p>_____ VISTO BUENO TALENTO HUMANO</p>

	MONTAJES TECNICO METALMECANICO S.A.S	
IDENTIFICACION DEL CARGO	REVISION	00
	FECHA	SEPTIEMBRE DE 2013
	CARGO:	JEFE DE TALLER
	No. DE CARGOS:	1
	NIVEL ORGANIZACIONAL	OPERATIVO
	DEPENDENCIA	PRODUCCION
	JEFE INMEDIATO	GERENTE
FUNCIONES DEL CARGO	<ul style="list-style-type: none"> - Gestionar y supervisar el desarrollo de todas las actividades de producción en el taller.- - Promover y liderar con el apoyo de la gerencia procedimientos de mejora continua que permita la optimización de tiempos y recursos.- - interpretar planos.- - Gestionar los programas y políticas de salud ocupacional. Generar conciencia en el personal de Trabajo Seguro.- - Resolver anomalía que afecten el curso normal y la calidad de los trabajos, y en caso de no estar en sus manos poder dar solución, informar a quien considere pueda hacerlo (gerencia y/o Gestión Humana).- - Supervisar el orden y aseo en el taller durante y finalizada la jornada laboral. - Coordinar las charlas de seguridad.- - Recibir y aceptar ordenes de la gerencia, en temas que propendan por el mejoramiento de los diferentes procesos en taller.- - Realizar tareas que le sean asignadas por la gerencia y que sean acorde con la naturaleza de su cargo.- - Cumplir y supervisar en el área de taller el cumplimiento al reglamento interno de trabajo y las políticas de la empresa.- 	
PERFIL DEL CARGO	ESTUDIOS	<ul style="list-style-type: none"> - Profesional ó tecnólogo en Ingeniería industrial ó afines.-
	EXPERIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> - Mínimo 2 años de experiencia en este tipo de cargos.-
	CONOCIMIENTOS	<ul style="list-style-type: none"> - En operaciones de manufactura.-
	HABILIDADES Y COMPETENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> - Manejo de personal - Liderazgo.- - Toma de decisiones - Buenas relaciones interpersonales - Capacidad de análisis.- - Capacidad para trabajar en equipo.- - Excelente presentación personal- - Capacidad para trabajar bajo presión.-
<hr style="width: 30%; margin: 0 auto;"/> APROBACION GERENCIA		<hr style="width: 30%; margin: 0 auto;"/> VISTO BUENO TALENTO HUMANO

	MONTAJES TECNICO METALMECANICO S.A.S	
IDENTIFICACION DEL CARGO	REVISION	00
	FECHA	SEPTIEMBRE DE 2013
	CARGO:	ARMADOR
	No. DE CARGOS:	INDEFINIDO
	NIVEL ORGANIZACIONAL	OPERATIVO
	DEPENDENCIA	PRODUCCION
	JEFE INMEDIATO	JEFE DE TALLER
FUNCIONES DEL CARGO	<ul style="list-style-type: none"> - Interpretar planos.- - Trazar, cortar y preparar materiales (vigas, laminas, tuberías, etc) - Verificar tolerancia para aplicaciones de soldadura.- - Determinar cantidades de materiales y accesorios requeridos para el desarrollo de un trabajo específico.- - Informar a su jefe inmediato sobre cualquier anomalía que afecte el curso normal y la calidad de los trabajos.- - Mantener el orden y aseo en su lugar de trabajo durante y finalizada la jornada laboral. - Realizar tareas que le sean asignadas por su jefe inmediato y que sean acorde con la naturaleza de su cargo.- - Cumplir con el reglamento interno de trabajo y las políticas de la empresa.- - Recibir y aceptar órdenes del jefe de taller.- -Asistir a charlas de seguridad.- 	
PERFIL DEL CARGO	ESTUDIOS	<ul style="list-style-type: none"> - Curso de interpretación de planos (preferiblemente SENA) - Soldadura básica (opcional) - Trazado y desarrollo en láminas y tubería. (preferiblemente SENA).-
	EXPERIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> - Mínimo 12 meses de experiencia técnica en fabricación, armado y montajes industriales.-
	CONOCIMIENTOS	<ul style="list-style-type: none"> - Interpretación de planos - Procesos de soldadura.- - Trazo, corte armado, soldadura y manejo de armado, y limpieza de estructuras metálicas.-
	HABILIDADES Y COMPETENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> - Buenas relaciones interpersonales - Capacidad de análisis.- - Capacidad para trabajar en equipo.- - Buena presentación personal - Capacidad para trabajar bajo presión.-
<hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/> APROBACION GERENCIA		<hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/> VISTO BUENO TALENTO HUMANO

	MONTAJES TECNICO METALMECANICO S.A.S	
IDENTIFICACION DEL CARGO	REVISION	00
	FECHA	SEPTIEMBRE DE 2013
	CARGO:	SOLDADOR
	No. DE CARGOS:	INDEFINIDO
	NIVEL ORGANIZACIONAL	OPERATIVO
	DEPENDENCIA	PRODUCCION
	JEFE INMEDIATO	JEFE DE TALLER
FUNCIONES DEL CARGO	<ul style="list-style-type: none"> - Preparación de equipo para el desarrollo de labor asignada - Selección de soldadura adecuada para el trabajo - Soldar prefabricaciones y fabricaciones.- - Interpretar planos.- - Mantenimiento de los equipos en uso - Informar a su jefe inmediato sobre cualquier anomalía que afecte el curso normal y la calidad de los trabajos.- - Mantener el orden y aseo en su lugar de trabajo durante y finalizada la jornada laboral. - Realizar tareas que le sean asignadas por su jefe inmediato y que sean acorde con la naturaleza de su cargo.- - Cumplir con el reglamento interno de trabajo y las políticas de la empresa.- - Asistir a charlas de seguridad.- 	
PERFIL DEL CARGO	ESTUDIOS	<ul style="list-style-type: none"> - Técnico en soldadura - Soldadura SMAW (Opcional) - Soldadura GTAW (Opcional)
	EXPERIENCIA	Mínimo 12 meses en construcción y montajes industriales. Para soldaduras MIG, MAG y TIC Tubos de acero al carbono, mínimo 6 meses.
	CONOCIMIENTOS	<ul style="list-style-type: none"> - Interpretación de planos - Normas de seguridad industrial.- - Mantenimiento de equipos de soldadura.-
	HABILIDADES Y COMPETENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> - Buenas relaciones interpersonales.- - Capacidad de análisis.- - Capacidad para trabajar en equipo.- - Buena presentación personal.- - Capacidad para trabajar bajo presión
<hr/> APROBACION GERENCIA		<hr/> VISTO BUENO TALENTO HUMANO



**MONTAJES TECNICO
METALMECANICO S.A.S**

IDENTIFICACION DEL CARGO	REVISION	00
	FECHA	SEPTIEMBRE DE 2013
	CARGO:	ALMACENISTA
	No. DE CARGOS:	1
	NIVEL ORGANIZACIONAL	OPERATIVO
	DEPENDENCIA	PRODUCCION
	JEFE INMEDIATO	JEFE DE TALLER
FUNCIONES DEL CARGO	<p>-Recibir, revisar, organizar, almacenar y entregar para su uso y/o procesamiento materiales, consumibles y EPP.- -Llevar registro en sistema del ingreso y salida de materiales, productos terminados, consumibles y EPP.- -Entregar herramientas al inicio de la jornada laboral a todo el personal de taller, y recibir herramientas al final de la jornada laboral, verificando que éstas estén en buen estado.- - Elaborar inventarios parciales y periódicos. - Elaborar ordenes de salida de materiales, herramientas y equipos.- - Guardar y custodiar la mercancía existente en almacén.- - Realizar mantenimiento correctivo y preventivo a herramientas en uso y en estantería cada 15 días.- - Informar a su jefe inmediato sobre cualquier anomalía que afecte el curso normal y la calidad de los trabajos.- - Mantener el orden y aseo en su lugar de trabajo durante y finalizada la jornada laboral. - Realizar tareas que le sean asignadas por su jefe inmediato y que sean acorde con la naturaleza de su cargo.- - Cumplir con el reglamento interno de trabajo y las políticas de la empresa.- - Asistir a charlas de seguridad.-</p>	
PERFIL DEL CARGO	ESTUDIOS	<ul style="list-style-type: none"> - Ser bachiller Mercantil.- (opcional) - Curso de almacenista.-
	EXPERIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> - 1 año de experiencia en el área de manejo y control del almacén.-
	CONOCIMIENTOS	<ul style="list-style-type: none"> - Manejo de herramientas.- - Manejo de Sistemas. (EXCEL) - Métodos de conservación y almacenaje de materiales.-
	HABILIDADES Y COMPETENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> - Buenas relaciones interpersonales.- - Capacidad para trabajar en equipo.- - Buena presentación personal.- - Capacidad para trabajar bajo presión
<p>_____ APROBACION GERENCIA</p>		<p>_____ VISTO TALENTO HUMANO</p>



**MONTAJES TECNICO
METALMECANICO S.A.S**

IDENTIFICACION DEL CARGO	REVISION	00
	FECHA	SEPTIEMBRE DE 2013
	CARGO:	MENSAJERIA Y SERVICIOS GENERALES.
	No. DE CARGOS:	1
	NIVEL ORGANIZACIONAL	OPERATIVO
	DEPENDENCIA	Administrativa
	JEFE INMEDIATO	Auxiliar Administrativo.-
FUNCIONES DEL CARGO	<ul style="list-style-type: none"> - Recibir, salvaguardar, transportar y entregar toda la documentación de mensajería de la empresa hasta su destino.- - Recibir, salvaguardar y transportar ya sea para entregar o para consignar, documentos de valor y/o dinero en efectivo de pagos de los clientes y/o para pago a proveedores. - Atención a clientes interno y externo de MTM SAS.- - Mantener limpia la oficina y el baño y el área de cafetería de MTM SAS.- - Administrar y controlar artículos de cafetería y aseo.- - Informar a su jefe inmediato sobre cualquier anomalía que afecte el curso normal y la calidad de los trabajos.- - Mantener el orden y aseo en su lugar de trabajo durante y finalizada la jornada laboral. - Realizar tareas que le sean asignadas por su jefe inmediato y que sean acorde con la naturaleza de su cargo.- - Cumplir con el reglamento interno de trabajo y las políticas de la empresa.- - Asistir a charlas de seguridad.- 	
PERFIL DEL CARGO	ESTUDIOS	- Ser bachiller.-
	EXPERIENCIA	- Mínimo seis meses de experiencia en mensajería y labores de aseo y limpieza.-
	CONOCIMIENTOS	- En labores de aseo y limpieza
	HABILIDADES Y COMPETENCIA	<ul style="list-style-type: none"> - Buenas relaciones interpersonales.- - Buena presentación personal.- - Buena atención al cliente.-
<hr/> APROBACION GERENCIA		<hr/> VISTO BUENO TALENTO HUMANO



**MONTAJES TECNICO
METALMECANICO S.A.S**

IDENTIFICACION DEL CARGO	REVISION	00
	FECHA	SEPTIEMBRE DE 2013
	CARGO:	AYUDANTE DE ARMADO O SOLDADURA.-
	No. DE CARGOS:	1
	NIVEL ORGANIZACIONAL	OPERATIVO
	DEPENDENCIA	PRODUCCION
	JEFE INMEDIATO	JEFE DE TALLER
FUNCIONES DEL CARGO	<ul style="list-style-type: none"> - Corte de piezas que se requieran para el desarrollo de un trabajo específico.- - Quitar la escoria o rebaba de las piezas soldadas.- - Pulir las piezas - Vigilar el buen funcionamiento de las máquinas. - Ayudar en el montaje de las estructuras - Informar a su jefe inmediato sobre cualquier anomalía que afecte el curso normal y la calidad de los trabajos.- - Mantener el orden y aseo en su lugar de trabajo durante y finalizada la jornada laboral. - Realizar tareas que le sean asignadas por su jefe inmediato y que sean acorde con la naturaleza de su cargo.- - Cumplir con el reglamento interno de trabajo y las políticas de la empresa.- - Asistir a charlas de seguridad.- 	
PERFIL DEL CARGO	ESTUDIOS	<ul style="list-style-type: none"> - Ser bachiller - Estudios de metalmecánica (opcional)
	EXPERIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> - Mínimo 6 meses de experiencia en el cargo.-
	CONOCIMIENTOS	<ul style="list-style-type: none"> - Normas y procedimientos de maquinarias en metalmecánica.- - Manejo de herramientas.-
	HABILIDADES Y COMPETENCIA	<ul style="list-style-type: none"> - Buenas relaciones interpersonales.- - Capacidad para trabajar en equipo.- - Buena presentación personal.- - Capacidad para trabajar bajo presión
<p>_____ APROBACION GERENCIA</p>		<p>_____ VISTO BUENO GESTION HUMANA</p>

10. CONCLUSIONES

Además de las conclusiones que se anotaron en la interpretación de las gráficas contenidas en el desarrollo del presente trabajo, cabe mencionar también que de un total de 12 trabajadores, 4 no tienen claro el cargo de su jefe inmediato lo que representa un (33,33%). El 100% de los trabajadores tiene claro a que dependencia de la empresa pertenece, y de 12 Trabajadores 5 tienen personal a cargo (41.66%).-

El estudio de este proyecto evidenció fallas en la comunicación en la gerencia y los mandos medios en el sentido de que se omite suministrar información a cada dependencia correspondiente según un tema particular en cuestión.- Por ejemplo de gerencia a talento humano.-

Evidenció también cierta no conformidad en el sentido de que no se tenía claro el conducto regular en algunos procesos; por ejemplo el de contratación de personal y no se maneja un proceso de inducción definido.-

Las recomendaciones son la implementación del manual de funciones, para dar inicio al mejoramiento de las fallas que se mencionaron con anterioridad, aunque en términos generales se requiere trabajar también otros aspectos dentro de la organización, que fueron observados, pero que no hacen parte del objeto de estudio de este proyecto.-

BIBLIOGRAFIA

- WIKIPEDIA-. Organigrama. Recuperado el 01 de Octubre de 2013 en es.wikipedia.org/wiki/Organigrama.
- WIKIPEDIA. Perfil del puesto. Recuperado el 01 de Octubre de 2013 en es.wikipedia.org/wiki/Perfil_de_puesto.
- ENCICLOPEDIA FINANCIERA. Estructura Organizativa. Recuperado el 01 de Octubre de 2013 en www.encyclopediainanciera.com/.../estructura-organizacional.htm
- DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS. Universidad de Carabobo. Recuperado en Septiembre 25 de 2013 en www.uc.edu.ve/Recursos_Humanos/manual_cargo/.../almacenista.htm
- LA IMPORTANCIA DEL MANUAL DE ORGANIZACION Y FUNCIONES- Recuperado en Septiembre 20 de 2013 en blog.pucp.edu.pe/item/95532.
- TALENTO HUMANO. Capital humano en las organizaciones. Recuperado en Septiembre 10 de 2013 en humans-talent.blogspot.com/.../manual-de-organizacin-y-funciones.html
- IMPORTANCIA DEL ORGANIGRAMA EN LA EMPRESA. Recuperado en junio 10 de 2013 en boletinpymes.blogspot.com/.../importancia-del-organigrama-en-la.html.
- Marketing Colombia. Recuperado en Marzo 23 de 2013 en groups.google.com.co/group/marketingcolombia/.../59daafe5391921-
- Estructura Funcional – WIKIPEDIA. Recuperado en Octubre 01 de 2013 en [es.wikipedia.org/wiki/Estructura funcional](http://es.wikipedia.org/wiki/Estructura_funcional)
- PALENCIA, María. Modulo Metodología de la Investigación. Universidad Nacional Abierta y a Distancia- UNAD.
- Ideas para PYMES.com. Recuperado en Junio 01 de 2013 en www.ideasparapymes.com/.../pymes-emprendiendo-estructuras-legales-
- DIVIERTENET Somos Colombia. Recuperado en Mayo 28 de 2013 en www.diviertenet.com/economia-y-negocios/3459-sociedad-anonima-simplificada-colombia.html.-
- GUEVARA. Rubiel. Modulo Inducción a la empresa.- Universidad Nacional Abierta y A Distancia- UNAD. Acacias-Meta. 2005.-
- Guía Básica Para Diseñar Proyectos de Grado. Ediciones Catapulta.- Primera Edición. Bogotá. Octubre. 2002.-
- NTC:1486, Documentación, Presentación de Tesis, Trabajos de Grado y Otros Trabajos de Investigación.-
- DEFINICION Y MEDICION DE VARIABLES, Octubre, 02 de 2013- es.scribd.com/doc/5251665/Operacionalizacion-de-variables

ANEXOS

ANEXO- A.- FORMATO ENTREVISTA

Nombre del trabajador: _____ Fecha: _____

Cargo actual: _____ Fecha de ingreso a la empresa: _____

Nivel de Formación: _____

Experiencia en el cargo: _____

1-¿Sabe usted cuál es su cargo en la empresa?

Si _____ No. _____ Cuál: _____

2-¿Sabe usted a qué dependencia de la empresa pertenece?

Si _____ No. _____ cuál? _____

3-¿Sabe usted quién es su jefe inmediato?

Si _____ No. _____ cargo: _____

4-¿Tiene clara sus funciones en la empresa?

Si _____ No. _____

Descríbalas?

5-¿Tiene personal a su cargo?

Si _____ No. _____ Quién (es): _____

6-¿Qué nivel de estudios considera que se necesitan para desempeñar el cargo? (no necesariamente los que usted tiene)

7-¿Qué experiencia laboral debe tener la persona para desempeñarse en el cargo? (no necesariamente la que usted tiene)

8-¿Qué conocimientos debe tener la persona para desempeñarse en el cargo? (no necesariamente la que tiene usted)

GRÁFICAS

IDENTIFICACION DEL CARGO

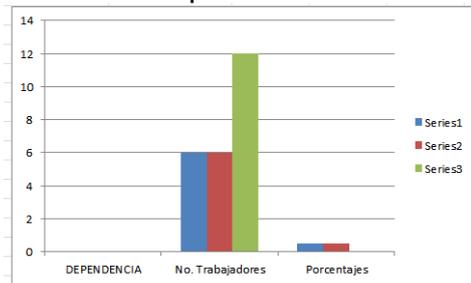
Dependencia – Incluye preguntas 1 y 2

Cuadro 2- Dependencia.-

DEPENDENCIA	Frecuencia	%
ADMINISTRATIVA	6	50%
OPERATIVA	6	50%
Total	12	100%

Fuente: construcción del autor - 2013

Grafica 3- Dependencia.-



Fuente: Construcción del autor - 2013

El 50% de los trabajadores pertenecen al área administrativa
El 50% de los trabajadores pertenece al área operativa

PERFIL DEL CARGO

Tipo de formación - Incluye preguntas 6

Cuadro 3- Tipo de Formación.-

Tipo de formación	Frecuencia	%
Profesional	3	25%
Tecnológico	1	8%
Técnico	5	42%
Bachiller	3	25%
	12	100%

Fuente: Construcción del autor - 2013

Grafica 4- Tipo de formación



Fuente: Construcción del autor- 2013

El 25% de los trabajadores tiene formación profesional.-
 El 8% Tecnológico.-
 El 42% Técnico.-
 El 25% Bachiller.-

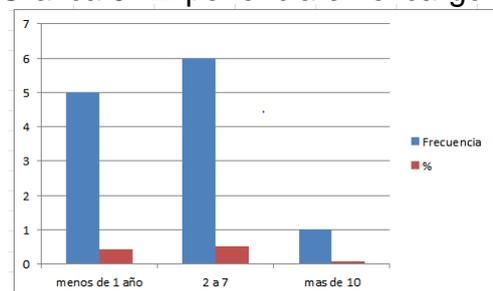
Experiencia en el cargo- Incluye pregunta 7.-

Cuadro 4- Experiencia en el cargo

EXPERIENCIA EN EL CARGO (años)	Frecuencia	%
menos de 1 año	5	42%
2 a 7	6	50%
mas de 10	1	8%
Total	12	100%

Fuente: Construcción del autor - 2013

Grafica 5- Experiencia en el cargo



Fuente: construcción del autor - 2013

El 42% de los trabajadores tiene menos de un año de experiencia en el cargo
 El 50% de los trabajadores está entre 2 y 7 años de experiencia.-
 El 8% de los trabajadores tiene más de 10 años de experiencia.-