

Diseño de un manual de funciones para la empresa de Transportes Trans-Sanmap S.A.S., con el propósito de optimizar los oficios de los administrativos y empleados en procura del cumplimiento de la misión, visión y objetivos de la empresa

Cynthia Catalina Serrato Diaz  
Jhon Alexander Cruz Bohorquez  
Oscar Marino Angola Balanta  
Rogelio Aguilar Diaz  
Romel David Morato Greiff

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Administración de Empresas y Administración Pública  
Modalidad a Distancia y Virtual  
Gestión del Talento Humano  
Villavicencio

2017

Diseño de un manual de funciones para la empresa de transportes Trans-Sanmap S.A.S., con el propósito de optimizar los oficios de los administrativos y empleados en procura del cumplimiento de la misión, visión y objetivos de la empresa

Cynthia Catalina Serrato Diaz  
Jhon Alexander Cruz Bohorquez  
Oscar Marino Angola Balanta  
Rogelio Aguilar Diaz  
Romel David Morato Greiff

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Profesional en  
Administración de Empresas y Administración Pública

Director  
Jaime Arce Náder  
Magister en Gestión de Organizaciones

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Administración de Empresas - Pública  
Modalidad a Distancia y Virtual  
Gestión del Talento Humano  
Villavicencio

2017

**Nota de Aceptación**

---

---

---

---



---

Firma presidente del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

Villavicencio, Meta, 18 de febrero de 2017

## Tabla de contenido

1. Objetivos .....	11
1.1 Objetivo General .....	11
1.2 Objetivos Específicos .....	11
2. Justificación .....	12
3. Marco Referencial.....	13
3.1 Antecedentes .....	13
3.2 Marco Teórico .....	13
3.2.1.1 Determinar la dirección.....	14
3.2.1.2 Determinación de la situación actual. ....	14
3.2.1.3 Formulación de la estrategia. ....	14
3.2.2 ¿Cómo organizar una empresa?.....	15
3.2.3 Objetivos y beneficios de los Manuales Administrativos. ....	15
3.2.4 Limitantes en la elaboración de manuales administrativos. ....	16
3.2.5 Clasificación de los manuales administrativos.....	17
3.2.6 Manual de organización.....	17
3.2.7 Manual de normas y procedimientos.....	18
3.2.7.1 La descripción de procedimientos abarca la siguiente información: .....	19
3.2.8 Manual de puestos y funciones.....	19
3.2.9 Metodología para la elaboración de manuales administrativos.....	20
3.2.10 Recopilación de información.....	21
4. Marco Metodológico.....	22

---

4.1 Metodología .....	22
4.2 Población.....	22
4.3 Instrumentos de muestra y fuentes .....	22
5. Resultados .....	23
Referencias Bibliográficas .....	40
Anexos .....	41

## Lista de figuras

<i>Figura 1.</i> ¿Cuándo usted ingreso a la empresa firmó un contrato donde se evidenciaba claramente las funciones que debía cumplir? .....	23
<i>Figura 2.</i> ¿Conoce usted claramente las funciones que debe realizar en la empresa TRANS-SANMAP S.A.S.? .....	24
<i>Figura 3.</i> ¿Le ha correspondido realizar funciones diferentes a las que le fueron asignadas en el momento de la contratación? .....	24
<i>Figura 4.</i> ¿Conoce usted las funciones de cada una de las dependencias de la empresa? .....	25
<i>Figura 5.</i> ¿Conoce usted claramente los servicios que presta la empresa TRANS-SANMAP S.A.S.? ....	25
<i>Figura 6.</i> Las áreas de trabajo son óptimas para el cumplimiento de sus funciones .....	26
<i>Figura 7.</i> ¿Siente seguridad con lo que la empresa le provee (materiales, lugar de trabajo, entre otras) para el cumplimiento de las funciones? .....	26
<i>Figura 8.</i> ¿En la empresa se hace rotación de funciones? .....	27
<i>Figura 9.</i> ¿El personal con que cuenta la empresa es suficiente para llevar a cabo todas las funciones que demanda la empresa diariamente?.....	27
<i>Figura 10.</i> Entre las siguientes opciones cuál considera usted menos favorable en el momento de cumplir con sus funciones dentro de la empresa TRANS-SANMAP S.A.S.?.....	28
<i>Figura 11.</i> Entre las siguientes opciones cuál considera usted más favorable en el momento de cumplir con sus funciones dentro de la empresa TRANS-SANMAP S.A.S.?.....	29
<i>Figura 12.</i> ¿En los meses laborados en la empresa TRANS-SANMAP S.A.S.? .....	29
<i>Figura 13.</i> ¿Cuándo hay fechas especiales se suelen reunir los trabajadores de la empresa para celebrar?.....	30

## Resumen Ejecutivo

Acertamos que la empresa TRANS-SANMAP S.A.S en su estructura organizacional no se tiene claridad de cada una de las funciones según su dependencia o áreas de trabajo; planteada la problemática y basados en los resultados del ejercicio de recopilación de datos a través de herramientas como las encuestas, entrevistas y observación directa de todos los procesos de función de la empresa en la prestación de sus servicios y de manera perentoria se plantea diseñar un manual de funciones con la finalidad de mejorar el entorno laboral, y contribuir en el logro de los objetivos de la empresa.

La empresa TRANS-SANMAP S.A.S, fue creada en el año 2014, en el municipio de San Martín - Meta, teniendo como actividad principal el transporte de carga terrestre, personal, cargas sólidas y líquidas, cuenta con un parque automotor de 45 vehículos cumpliendo con todos los requisitos requeridos por el ministerio de transporte y los estándares de homologación de los equipos para su funcionamiento.

La empresa como tal se beneficiará en determinar con mayor facilidad las decisiones, que deben tomar los jefes respecto a los empleados, como es analizar el rendimiento, además que puede contribuir en el ambiente laboral pues se asignan responsabilidades claras. Cabe resaltar que estos están sujetos a cambios constantes, por la misma dinámica que pueda presentar la empresa en cuanto a la misión, visión, objetivos y metas a mediano, corto y largo plazo. Como correlación de las medidas tomadas los clientes se beneficiarán ya que mejoraran los tiempos de entrega y embalaje de los productos cumpliendo técnicamente todos los procesos con los que cuenta la empresa.

*Palabra clave:* transporte de carga terrestre, personal, cargas sólidas y líquidas.

## **Abstract**

We believe that the company TRANS-SANMAP S.A.S in its organizational structure does not have clarity of each of the functions according to their dependence or areas of work; Based on the results of the exercise of data collection through tools such as surveys, interviews and direct observation of all the processes of the company's function in the provision of its services, and in a peremptory way, it is proposed to design a manual Of functions in order to improve the work environment, and contribute to the achievement of the company's objectives.

The company TRANS-SANMAP SAS, was created in 2014, in the municipality of San Martin - Meta, having as main activity the transport of land cargo, personnel, solid and liquid loads, has a vehicle fleet of 45 vehicles complying with All the requirements required by the transport ministry and the homologation standards of the equipment for its operation.

The company as such will benefit in determining with greater ease the decisions that the bosses must take with respect to the employees, as it is to analyze the performance, besides that can contribute in the work environment because they are assigned clear responsibilities. It should be noted that these are subject to constant changes, due to the same dynamic that the company can present in terms of mission, vision, objectives and medium, short and long term goals. As a correlation of the measures taken, customers will benefit as they improve the delivery and packaging times of products by technically fulfilling all the processes that the company has.

*Keyword:* Transportation of land cargo, personnel, solid and liquid loads.

## Introducción

Los manuales organizacionales y de funciones en las empresas son documentos formales que permiten orientar a los empleados en la ejecución de las actividades para las cuales son contratados, además permite que el organigrama sea claro tanto para administrativos como para empleados.

Por otro lado, los manuales de funciones y organizacionales permiten implementar sistemas efectivos en los cuales puede facilitar el nivel de desempeño, las falencias y aciertos, que deben tenerse en cuenta en el momento de capacitar al personal.

Para dicha elaboración es importante la participación de los líderes o jefes inmediatos de cada dependencia, que no solo en la elaboración sino en la ejecución estén presentes de los avances o cumplimiento del mismo.

Para organizar una empresa se debe tener en cuenta las siguientes directrices: dividir el trabajo por especialización de conocimientos y habilidades, integrar esta división a través de fuertes y óptimos mecanismos de coordinación y finalmente la tercera directriz, es que los dos anteriores estén basados y alineados con la estrategia definida por la empresa.

Estar alineado con la estrategia, significa tener un planeamiento estratégico vigente, donde estén definidos claramente los objetivos de la organización y las actividades para llegar a ellos lo cual permitirá dividir el trabajo de manera adecuada. Para dividirlo en la organización se utilizan herramientas a dos niveles: a nivel Macro, una estructura Organizacional (conocido como Organigrama) (Ramos F. R., 2010).

Para integrar lo que hemos dividido es fundamental utilizar los Procesos, ello a través de la definición del Mapa de Procesos de la Organización, que es una herramienta donde se puede visualizar el funcionamiento de la Organización a nivel macro. Luego, basados en ese mapa se trabajan los procesos específicos, donde la gestión de estos nos permitirá la optimización de

tiempos, costos, recursos, mejora de la calidad e innovación para la generación resultados y ventajas competitivas. Todo esto finalmente se plasma en un documento llamado Manual de Procesos o Procedimientos (MAPRO) (Ramos F. R., 2010).

Al contar con un manual de funciones se determinan con mayor facilidad las decisiones, que deben tomar los jefes respecto a los empleados, analizar el rendimiento, además que puede contribuir en el ambiente laboral pues se asignan responsabilidades claras. Cabe resaltar que estos están sujetos a cambios constantes, por la misma dinámica que pueda presentar la empresa en cuanto a la misión, visión, objetivos y metas a mediano, corto y largo plazo.

El presente trabajo, tiene como finalidad la intervención en la empresa de transporte TRANS-SANMAP S.A.S., en la cual acompañaremos la elaboración del organigrama y determinación de las funciones para cada dependencia, que involucra tanto al personal administrativo como a empleados en general.

## 1. Objetivos

### 1.1 Objetivo General

Diseñar el manual organizacional y de funciones en la empresa de transportes TRANS-SANMAP S.A.S., con el propósito de optimizar los oficios de los administrativos y empleados en procura del cumplimiento de la misión, visión y objetivos de la empresa.

### 1.2 Objetivos Específicos

- Realizar una encuesta diagnóstica a los empleados de la empresa TRANS-SANMAP S.A.S., con el propósito de determinar en conocimiento que tienen sobre las funciones para las cuales fueron contratados.
- Realizar un diagnóstico para determinar la necesidad del diseño de un manual de funciones
  - Realizar un inventario de cargos en la empresa TRANS-SANMAP S.A.S.
  - Asociar las funciones de los cargos a competencias generales y específica de cada cargo
  - Diseñar el manual de funciones.

## 2. Justificación

El marco jurídico legal vigente que incluye normas de carácter general y reglamentario es la herramienta y soporte para organizar una empresa y sobre el cual se rige a misma. Los manuales organizacionales y de funciones son fundamentales en las empresas, porque en ellos se establecen los parámetros que definen el proceder y los lineamientos bajo los cuales se rige la empresa, que permiten orientar a sus integrantes frente a las labores que deben realizar; así como en el cumplimiento de los mismos en los tiempos establecidos.

Los manuales de funciones son considerados uno de los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, ya que facilitan el aprendizaje y proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en cada una de las unidades administrativas que conforman a la empresa, fundamentalmente a nivel operativo o de ejecución, pues son una fuente de información que trata de orientar y mejorar los esfuerzos de sus integrantes para lograr la adecuada realización de las actividades que se le han encomendado (Eduardo, 2007).

Su elaboración depende de la información y las necesidades de cada empresa, para determinar con que tipos de manuales se debe contar, cuando se elaboran adecuadamente pueden llegar a abarcar todos y cada uno de los aspectos de cualquier área componente de la organización, su alcance se ve limitado únicamente por las exigencias de la administración (Eduardo, 2007).

Los manuales tienen como finalidad, exponer detalladamente las áreas laborales, y los oficios a ejecutar por cada integrante de la empresa, no obstante, generan responsabilidades directas. El desarrollo de un manual de funciones, es de utilidad para el todo el personal pues orienta de manera asertiva según el cargo a realizar.

### **3. Marco Referencial**

#### **3.1 Antecedentes**

La empresa Trans-Sanmap desde su creación (2014) hasta la fecha (2017), se ha caracterizado porque su sistema de seguridad industrial establezca una política de salud empresarial, prevención y consecución del medio ambiente; para lograr y mantener niveles más altos de bienestar físico, mental y social de sus trabajadores, como parte del cumplimiento e implementación del sistema de gestión en HSE.

Es de resaltar que su ambiente laboral está conformado por las condiciones físicas, afectivas y emocionales en las que se desarrollan los procesos. Por consiguiente, el ambiente laboral adecuado es aquel que permite el desempeño armónico y dinámico dentro de un clima de seguridad, tranquilidad y comodidad. De ahí, que es importante la asignación de responsabilidades claras y bien definidas, donde los trabajadores no se desvíen en los procesos llevados a cabo, por razones diversas como son las siguientes: no conocer los procesos, descubrir otras formas de hacer las cosas, falta entrenamiento, no contar con herramientas adecuadas, no disponer del tiempo suficiente, sobrecarga del trabajo entre otras.

Aspectos como el ruido, vibraciones, olores, temperatura, iluminación, manejo de residuos, emisiones de gases, riesgos químicos, biológicos, psicosocial, pueden generar consecuencias nocivas en los procesos y por lo tanto inciden en el ambiente de trabajo y ausentismo laboral, afectando su productividad, salud, medio ambiente, pérdidas de tiempo y económica; todas estas circunstancias llevan a una mala gestión de los procesos generando insatisfacción del trabajador y la organización, quienes son responsables de las consecuencias inadecuadas que inciden en la dinámica organizacional y laboral.

#### **3.2 Marco Teórico**

Es necesario que las empresas cuenten con un plan estratégico en la ejecución de las funciones de sus empleados y administrativos, dado que estas aportan al cumplimiento de las

metas u objetivos, a la misión y visión de la empresa. Es además una herramienta con la que cuentan los líderes, para evaluar el desempeño y direccionamiento que se pretende dar en procura de las metas a corto, mediano y largo plazo. En palabras de Franklin Ríos Ramos estas funciones ayudan al trabajador a saber para donde se va.

### **3.2.1 ¿Qué es un manual de funciones?**

Son considerados uno de los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, ya que facilitan el aprendizaje y proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en cada una de las unidades administrativas que conforman a la empresa, fundamentalmente a nivel operativo o de ejecución, pues son una fuente de información que trata de orientar y mejorar los esfuerzos de sus integrantes para lograr la adecuada realización de las actividades que se le han encomendado (Monterroso, 2007).

**3.2.1.1 Determinar la dirección.** Es importante que la visión de la empresa plasmada en el Plan Estratégico siempre sea motivadora y retadora; como la que tuvo Bill Gates en la década de los ochenta, en donde se puso como visión fue: que todos los hogares del mundo usen computadoras personales y con ella trabajen un software de Microsoft.

Por ello, estas visiones nutren a todos los trabajadores, le da un rumbo a una organización y por eso es importante definir las para saber cómo se va a llegar al objetivo (los métodos), con que valores y con qué conducta se va a trabajar.

**3.2.1.2 Determinación de la situación actual.** Luego de saber hacia dónde queremos llegar, se debe de hacer un análisis para saber cuál es la situación actual de la organización para saber cuáles son sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Algunas Herramientas de gestión útiles para esto son las matrices como: MADE (Matriz de análisis y diagnóstico externo), MADI (Matriz de análisis y diagnóstico interno), y finalmente la Matriz FODA.

**3.2.1.3 Formulación de la estrategia.** Posteriormente se debe de definir COMO LLEGAR a las metas trazadas. Se empieza primero definiendo las metas intermedias, porque no

se puede ir directo a los objetivos finales, y a medida que se van llegando a estos objetivos, se amplían hasta llegar a esa visión final, llevando siempre un control a través de indicadores (Ramos F. R., 2010).

Todas las empresas deben de contar con un Plan Estratégico, sean grandes o pequeñas, ONG's e incluso cada persona debe de contar con ello ya que este plan define la dirección hacia donde lleva su vida. Cuando las empresas no tienen un planeamiento estratégico, cada miembro de la organización va por su lado sin saber las metas que se quieren alcanzar como organización.

### **3.2.2 ¿Cómo organizar una empresa?**

Hay principios básicos para organizar una empresa:

- El primero es alinear con estrategias, saber hacia dónde se va.
- Cómo es la división del trabajo
- Como después de dividir se puede integrar el trabajo, como coordinar mecanismos de integración, siendo esta la de mayor fortalecimiento en la delegación de funciones.

En cualquiera de los principios nombrados es indispensable usar instrumentos de gestión para saber ¿qué hacer?, ¿quién lo hace? U ¿cómo se va a hacer?, para lo cual hay que organizar un instrumento de gestión u organigrama en el que se plantean los puestos de trabajo, para determinar ¿quién hace qué?, a esta última pregunta la respuesta es el Manual de Funciones (Ramos F. R., 2014).

### **3.2.3 Objetivos y beneficios de los Manuales Administrativos.**

Entre los objetivos y beneficios de la elaboración de Manuales Administrativos destacan:

- Fijar las políticas y establecer los sistemas administrativos de la organización
- Facilitar la comprensión de los objetivos, políticas, estructuras y funciones de cada área integrante de la organización
- Definir las funciones y responsabilidades de cada unidad administrativa

- Asegurar y facilitar al personal la información necesaria para realizar las labores que les han sido encomendadas y lograr la uniformidad en los procedimientos de trabajo y la eficiencia y calidad esperada en los servicios
- Permitir el ahorro de tiempos y esfuerzos de los funcionarios, evitando funciones de control y supervisión innecesarias
- Evitar desperdicios de recursos humanos y materiales
- Reducir los costos como consecuencia del incremento de la eficiencia en general
- Facilitar la selección de nuevos empleados y proporcionarles los lineamientos necesarios para el desempeño de sus atribuciones
- Constituir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas y procedimientos
- Servir de base para el adiestramiento y capacitación del personal
- Comprender el plan de organización por parte de todos sus integrantes, así como de sus propios papeles y relaciones pertinentes
- Regular el estudio, aprobación y publicación de las modificaciones y cambios que se realicen dentro de la organización en general o alguno de sus elementos componentes.
- Determinar la responsabilidad de cada puesto de trabajo y su relación con los demás integrantes de la organización.
- Delimitar claramente las responsabilidades de cada área de trabajo y evita los conflictos inter-estructurales.

#### **3.2.4 Limitantes en la elaboración de manuales administrativos.**

Indudablemente la elaboración y utilización de Manuales Administrativos también tiene sus limitantes las cuales en relación a los beneficios descritos son de menor importancia:

- Su diseño y actualización tiene un alto costo en términos de tiempo y dinero.
- Ejercen un efecto limitante de la iniciativa del personal debido a que en algunas ocasiones son excesivamente rígidos y formales.
- Los objetivos de los Manuales Administrativos pueden causar confusión por ser muy amplios en su contenido

- Algunos de ellos son difíciles de interpretar y comprender, lo cual puede causar confusiones dentro del personal al momento de realizar sus funciones
- Resistencia del personal a utilizar los manuales por ser poco atractivos y en la mayoría de los casos voluminosos en contenido
- En algunos casos los sindicatos utilizan a los Manuales como herramienta para proteger sus derechos, es decir que no hacen nada adicional sino está establecido debidamente en el Manual.

### **3.2.5 Clasificación de los manuales administrativos.**

La clasificación de los manuales puede resumirse en generales y específicos, siendo los generales aquellos que contienen información de aplicación universal para todos los integrantes de la organización y específicos los que su contenido está dirigido directamente hacia un área, proceso o función particular dentro de la misma.

Sin restar importancia a la diversidad de Manuales Administrativos que existen dentro de las empresas, para efectos de este texto se hace énfasis en tres tipos de manuales, los cuales son los que ofrecen mayor aporte para la comprensión del tema central objeto de estudio:

- De Organización
- De Normas y Procedimientos
- De Puestos y funciones

### **3.2.6 Manual de organización.**

Es un manual que explica en forma general y condensada todos aquellos aspectos de observancia general dentro de la empresa, dirigidos a todos sus integrantes para ayudarlos a conocer, familiarizarse e identificarse con ella.

En términos generales, expone con detalle la estructura de la empresa, señala las áreas que la integran y la relación que existe entre cada una de ellas para el logro de los objetivos organizacionales.

Su contenido es muy variado y su impacto será el resultado de la creatividad y visión que los responsables de su elaboración redacten dentro de él. Dentro de este contenido se sugiere:

- Historia y Descripción de la Empresa
- Misión, visión y objetivos de la empresa
- Legislación o base legal
- Estructura de la organización (organigrama General)
- Estructura de cada una de las áreas componentes de la organización en general (Organigrama por área)
- Normas y políticas generales

### **3.2.7 Manual de normas y procedimientos.**

Este Manual describe las tareas rutinarias de trabajo, a través de la descripción de los procedimientos que se utilizan dentro de la organización y la secuencia lógica de cada una de sus actividades, para unificar y controlar de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.

Ayudan a facilitar la supervisión del trabajo mediante la normalización de las actividades, evitando la duplicidad de funciones y los pasos innecesarios dentro de los procesos, facilitan la labor de la auditoría administrativa, la evaluación del control interno y su vigilancia.

Contiene un texto que señala las normas que se deben cumplir para la ejecución de las actividades que integran los procesos, se complementa con diagramas de flujo, así como las formas y formularios que se emplean en cada uno de los procedimientos que se describan.

El Manual de Normas y procedimientos es aconsejable elaborarlo para cada una de las áreas que integran la estructura organizacional de la empresa, ya que elaborar uno solo en forma general representaría ser un documento muy complejo, por pequeña que sea la organización.

Está integrado por la descripción de cada procedimiento de trabajo y las normas que giran alrededor de él; por lo tanto, la integración de varios de ellos representa al Manual de Normas y Procedimientos.

**3.2.7.1 La descripción de procedimientos abarca la siguiente información:**

- Identificación del procedimiento
- Nombre
- Área de desempeño
- Codificación
- Descripción Genérica (objetivo)
- Normas generales
- Responsable de cada una de las actividades que lo integran
- Número de Paso o Sub-paso (secuencia de las actividades)
- Descripción de cada una de las actividades que lo integran

**3.2.8 Manual de puestos y funciones.**

Este Manual contiene las responsabilidades y obligaciones específicas de los diferentes puestos que integran la estructura organizacional, a través de la descripción de las funciones rutinarias de trabajo para cada uno de ellos.

Se utiliza generalmente en aquellas empresas estructuradas de manera funcional, es decir que están divididas en sectores en donde se agrupan los especialistas que tienen entrenamiento e intereses similares, definiendo las características de cada puesto de trabajo, delimitando las áreas de autoridad y responsabilidad, esquematizando las relaciones entre cada función de la organización.

Describe el nivel jerárquico de cada puesto dentro de la organización, así como su relación de dependencia, lo cual quiere decir el lugar que ocupa el puesto dentro de la estructura organizacional, a que posiciones está subordinado directa e indirectamente y cuál es su relación con otros puestos de trabajo.

Al igual que el Manual de Normas y procedimientos también es aconsejable elaborarlo para cada una de las áreas que integran la estructura organizacional de la empresa, ya que

elaborar uno solo en forma general representaría ser un documento muy complejo, por pequeña que sea la organización.

Está integrado por la descripción de cada puesto de trabajo y los perfiles ideales para la contratación de futuros ocupantes de los puestos; por lo tanto, las integraciones de varias de ellos representan al manual de puestos y funciones.

#### ***3.2.8.1 La descripción de puestos de trabajo abarca la siguiente información:***

- Identificación del Puesto de Trabajo
- Nombre
- Área de desempeño
- Codificación
- Descripción Genérica (objetivo)
- Listado de funciones y atribuciones inherentes al puesto
- Diarias o frecuentes
- Semanales
- Quincenales
- Mensuales
- Trimestrales
- Semestrales
- Anuales
- Ocasionales o eventuales
- Requisitos del ocupante del puesto (perfil)
- Nivel académico
- Habilidades y destrezas
- Conocimientos técnicos y/o específicos

#### **3.2.9 Metodología para la elaboración de manuales administrativos**

Para la elaboración de los Manuales Administrativos no existen reglas universales, ni metodologías pre-establecidas, solamente existen lineamientos lógicos para su

conformación, los cuales pueden integrarse de la siguiente forma:

- Recopilación de información
- Interpretación y diseño de la información
- Elaboración del manual
- Aprobación y actualización del manual

### **3.2.10 Recopilación de información**

La recopilación de información dependerá de las condiciones específicas del manual que se quiera elaborar, por lo que en esta etapa es necesario tener presente el objetivo general y los objetivos específicos del Manual, definir a quienes estará dirigido, los términos que serán utilizados dentro de él y todos aquellos aspectos técnicos que se adecúen a las características particulares del documento.

La información debe recopilarse con el apoyo del personal de toda la organización, obviamente para la elaboración de Manuales de tipo general, la información debe ser recopilada con ayuda de las altas autoridades, mientras que para la elaboración de los Manuales específicos la información debe ser recopilada directamente de los responsables de los procesos y las funciones objeto de estudio.

La información puede ser recopilada a través de entrevistas directas con el personal, cuestionarios y por medio de la observación directa, es recomendable utilizar las tres técnicas e interrelacionar la información resultante en cada una de ellas (Eduardo, 2007).

## 4. Marco Metodológico

### 4.1 Metodología

El tipo de investigación que va a regir en el trabajo es Descriptivo, mediante el cual se demostrara la observación y descripción de las actividades, teniendo como objetivo diseñar un MANUAL ORGANIZACIONAL Y DE FUNCIONES DE CARGOS PARA LA EMPRESA TRANS-SANMAP S.A.S.

### 4.2 Población

La población objeto del proyecto serán los administrativos y trabajadores de la empresa TRANS-SANMAP S.A.S., que tiene como sede el departamento del Meta, en el municipio de San Martín.

### 4.3 Instrumentos de muestra y fuentes

Los instrumentos de muestra inicialmente se aplicarán una encuesta a partir de la cual se determina el conocimiento de funciones, luego se procede a realizar acompañamientos de observación en el desarrollo de funciones, mediante observación directa, para finalmente diseñar un manual organizacional y de funciones en la empresa TRANS-SANMAP S.A.S.

### 4.4 Recursos

**Humano:** Se cuenta para la elaboración del proyecto con los asesores indicados por la Universidad, los investigadores, encuestadores, docentes de la universidad y la población a quien va dirigido el proyecto en la empresa TRANS-SANMAP S.A.S.

**Materiales:** Material de apoyo audiovisual, fotocopias, computador, impresora, medio de transporte para dirigirse al lugar de funcionamiento de la empresa.

**Financieros:** el costo estimado del proyecto es de \$7.000.000.

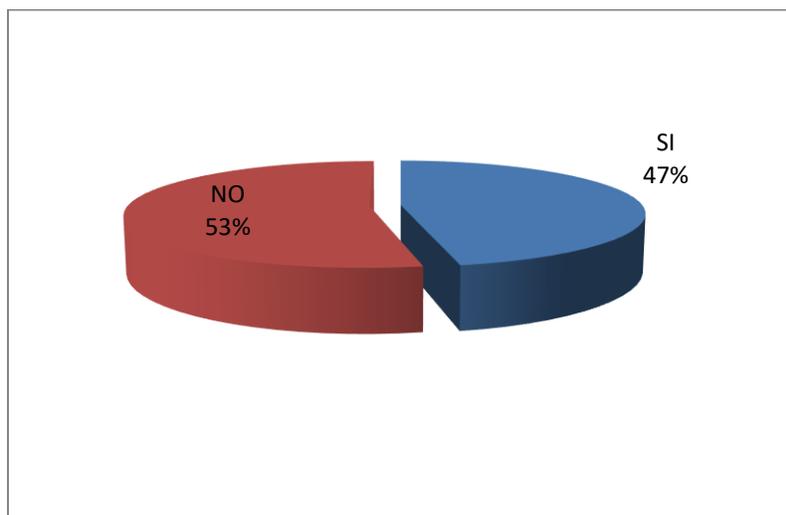
## 5. Resultados

Como principal objetivo y atendiendo a los objetivos planeados en el proyecto se busca como resultado el diseño y puesta en funcionamiento del manual organizacional y de funciones para la empresa TRANS-SANMAP S.A.S.

A continuación, se reseñan los resultados de la encuesta 1 realizada a 15 empleados de la empresa TRANS-SANMAP S.A.S.

1. ¿Cuánto tiempo lleva en meses trabajando para la empresa TRANS-SANMAP S.A.S.?

2. ¿Cuándo usted ingreso a la empresa firmó un contrato donde se evidenciaba claramente las funciones que debía cumplir?



*Figura 1.* ¿Cuándo usted ingreso a la empresa firmó un contrato donde se evidenciaba claramente las funciones que debía cumplir?

Al analizar la pregunta y según los resultados, se evidencia que el 47% de los que respondieron determinan que al ingresar a la empresa no conocían las funciones para las cuales

eran contratados, siendo esta una falla, pues puede generarse inconvenientes en el momento de delegar las diferentes funciones dentro de la misma.

3. ¿Conoce usted claramente las funciones que debe realizar en la empresa TRANS-SANMAP S.A.S.?

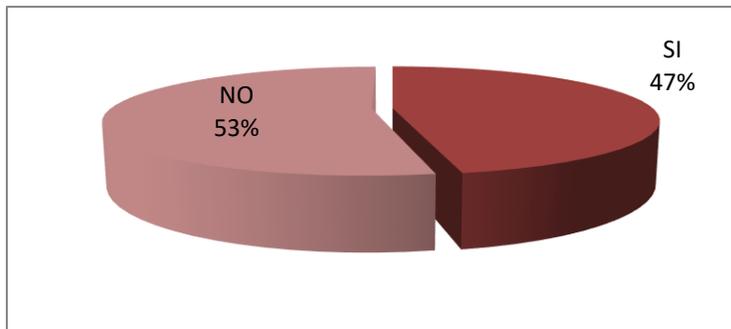


Figura 2. ¿Conoce usted claramente las funciones que debe realizar en la empresa TRANS-SANMAP S.A.S.?

Al igual que la pregunta anterior, 47% de los encuestados, no tienen claridad sobre las funciones dentro de la empresa, siendo ya dos respuestas con el mismo valor porcentual, es conveniente generar análisis sobre si son las mismas personas encuestadas pues puede esto afectar gravemente alguna de las dependencias y sus respectivas funciones.

4. ¿Le ha correspondido realizar funciones diferentes a las que le fueron asignadas en el momento de la contratación?

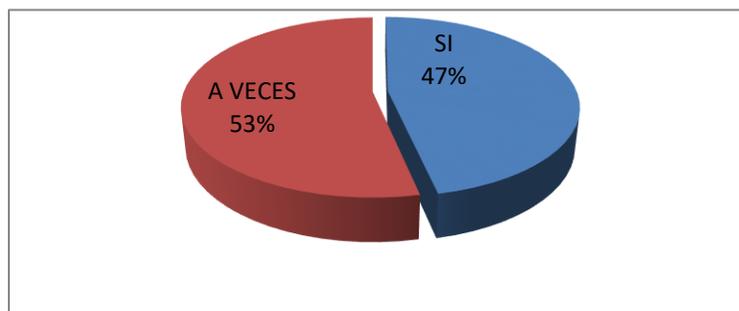


Figura 3. ¿Le ha correspondido realizar funciones diferentes a las que le fueron asignadas en el momento de la contratación?

Al preguntar sobre si le ha correspondido realizar funciones diferentes a las que fueron contratados, el 47% responde que sí, siendo esta una falla en la cual incurren las empresas que no tienen claro un manual de funciones.

5. ¿Conoce usted las funciones de cada una de las dependencias de la empresa?

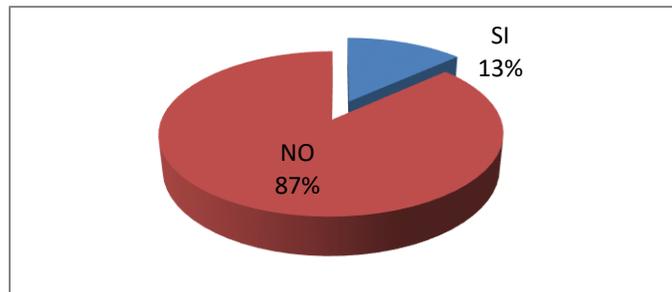


Figura 4. ¿Conoce usted las funciones de cada una de las dependencias de la empresa?

A la anterior pregunta el resultado comienza a preocupar, el 87% de los encuestados con población muestreo, no conoce las funciones de quienes laboran en la empresa, razón por la cual se evidenciaría que no hay jefes inmediatos con funciones específicas.

6. ¿Conoce usted claramente los servicios que presta la empresa TRANS-SANMAP S.A.S.?

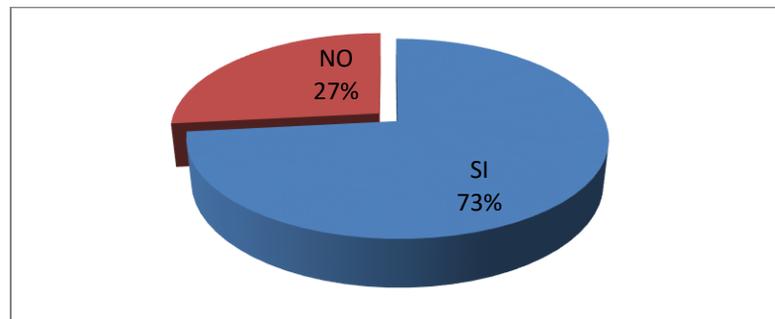


Figura 5. ¿Conoce usted claramente los servicios que presta la empresa TRANS-SANMAP S.A.S.?

En cuanto a los servicios que presta la empresa, solamente al 27%, las desconoce. Al ser una empresa relativamente pequeña sigue siendo alto este porcentaje, pues una empresa en el que el 100% de sus empleados sabe los servicios que ofrece, puede propender a la calidad del mismo.

7. Las áreas de trabajo son óptimas para el cumplimiento de sus funciones

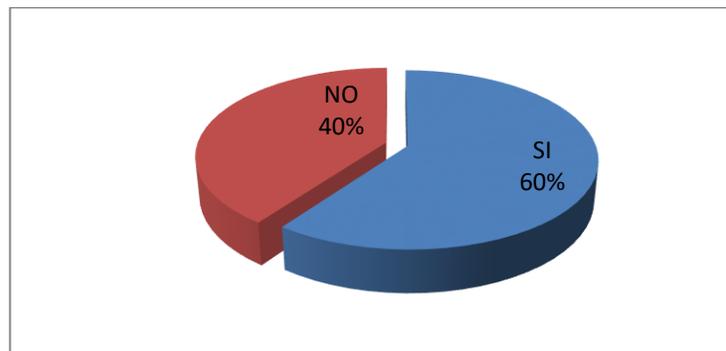


Figura 6. Las áreas de trabajo son óptimas para el cumplimiento de sus funciones

Entre otras, los encuestados comentan que las condiciones para ejercer el trabajo no son óptimas, 40% es un porcentaje alto, que denota insatisfacción.

8. ¿Siente seguridad con lo que la empresa le provee (materiales, lugar de trabajo, entre otras) para el cumplimiento de las funciones?

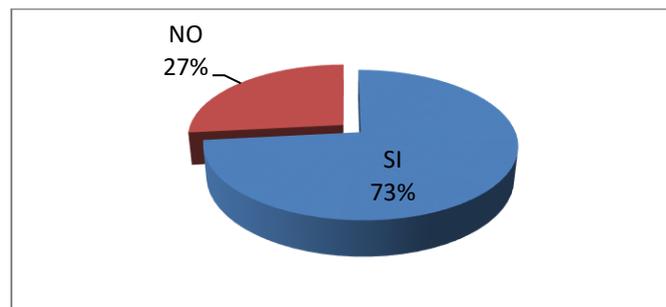


Figura 7. ¿Siente seguridad con lo que la empresa le provee (materiales, lugar de trabajo, entre otras) para el cumplimiento de las funciones?

La pregunta no es respondida con insatisfacción, por un número alto, tan solo el 27%, considera que no tiene las condiciones óptimas para el trabajo, en cuanto al material ofrecido por la empresa.

9. ¿En la empresa se hace rotación de funciones?

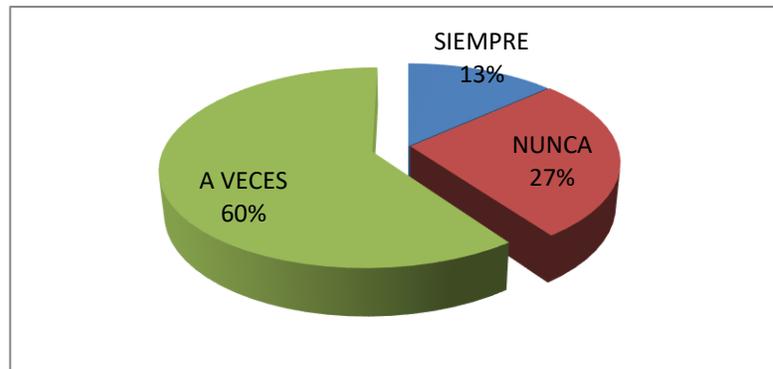


Figura 8. ¿En la empresa se hace rotación de funciones?

Si se tiene en cuenta el 60% más el 13% consideran que se realizan rotaciones en las funciones de los empleados, no da lugar el espacio para analizar dicha acción, sin embargo, al cambiar de funciones no hay responsables claros y se puede incurrir en no tener responsables claros en cada función asignada.

10. ¿El personal con que cuenta la empresa es suficiente para llevar a cabo todas las funciones que demanda la empresa diariamente?

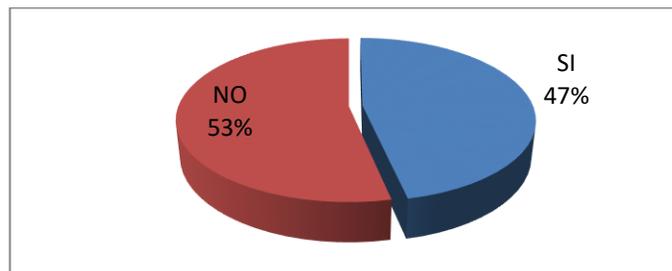
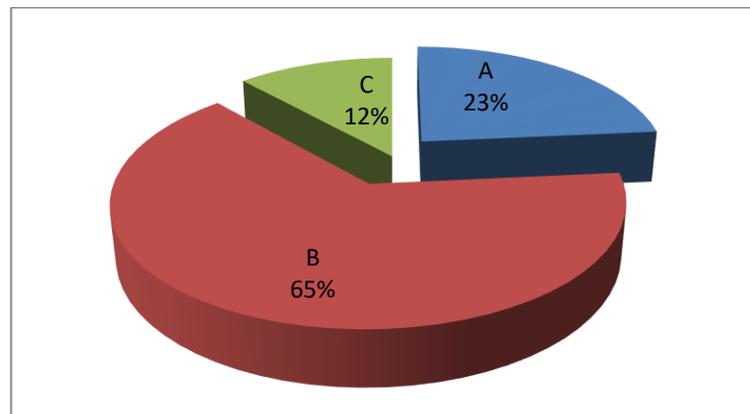


Figura 9. ¿El personal con que cuenta la empresa es suficiente para llevar a cabo todas las funciones que demanda la empresa diariamente?

Más de la mitad de quienes fueron encuestados, concuerdan que en la empresa no hay suficiente personal para la ejecución de las funciones, al analizar el organigrama y los empleos se puede evidenciar falta de organización y funciones claras, más allá de la cantidad de empleados.

11. ¿Entre las siguientes opciones cuál considera usted menos favorable en el momento de cumplir con sus funciones dentro de la empresa TRANS-SANMAP S.A.S.?



*Figura 10.* Entre las siguientes opciones cuál considera usted menos favorable en el momento de cumplir con sus funciones dentro de la empresa TRANS-SANMAP S.A.S.?

La opción A, los horarios no son claros tuvo un porcentaje de 23%, la opción B, no son claras las funciones que debe realizar 65%, denotan nuevamente que una de las falencias claramente vistas es la falta de funciones establecidas y la opción C, los jefes y/o administrativos no tienen conocimiento de las funciones de sus empleados agrupa el 12%.

12. ¿Entre las siguientes opciones cuál considera usted más favorable en el momento de cumplir con sus funciones dentro de la empresa TRANS-SANMAP S.A.S.?

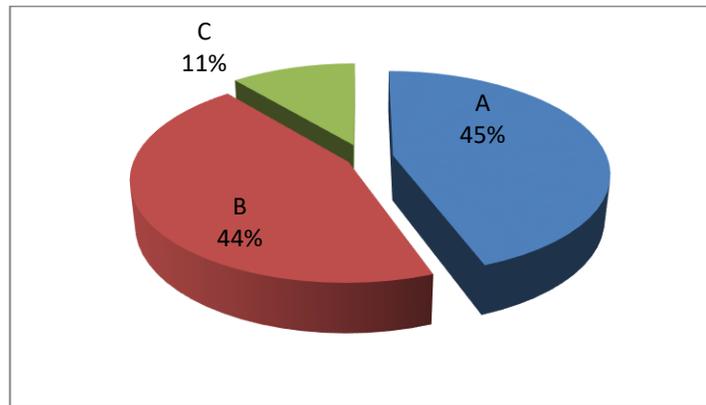


Figura 11. Entre las siguientes opciones cuál considera usted más favorable en el momento de cumplir con sus funciones dentro de la empresa TRANS-SANMAP S.A.S.?

Pese a que en las preguntas anteriores denotan la falta de organización en el desarrollo de las funciones y por la carencia de personal, en la pregunta anterior sobresale con un 89% que la favorabilidad en la empresa en el cumplimiento de las funciones es la comunicación asertiva entre compañeros y entre jefes y empleados. Se puede anotar que el ambiente laboral es óptimo para el trabajo.

13. ¿En los meses laborados en la empresa TRANS-SANMAP S.A.S.?

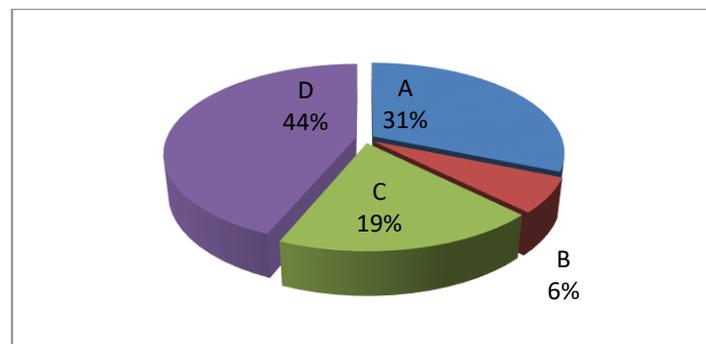


Figura 12. ¿En los meses laborados en la empresa TRANS-SANMAP S.A.S.?

La pregunta buscaba referenciar los reconocimientos al desarrollo de las funciones de los empleados a lo cual respondieron que al 31% se le ha reconocido de manera verbal su buen desempeño de funciones al 6% se le ha reconocido de manera escrita su buen desempeño de funciones; al 19% se le ha reconocido con incentivos materiales su buen desempeño de funciones y al 44% no se reconoce el buen desempeño de funciones, si volvemos al análisis inicial, no se reconocen funciones al estas no ser claras en un manual.

14. ¿Cuándo hay fechas especiales se suelen reunir los trabajadores de la empresa para celebrar?

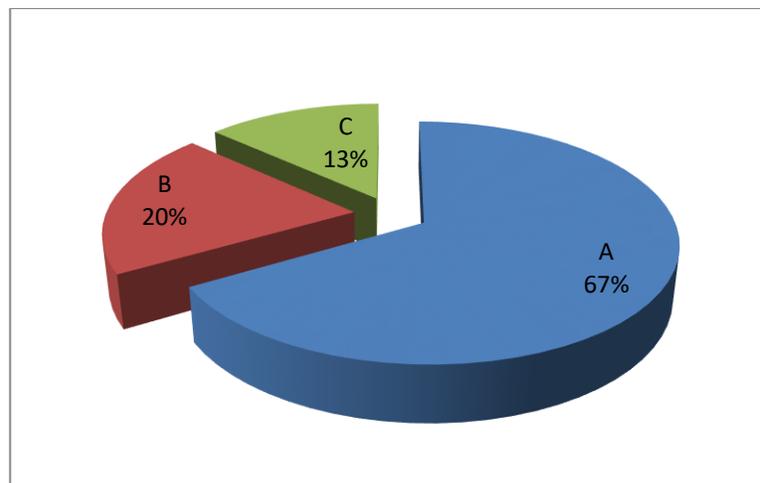


Figura 13. ¿Cuándo hay fechas especiales se suelen reunir los trabajadores de la empresa para celebrar?

Para determinar el ambiente laboral se preguntó a los empleados encuestados sobre las fechas especiales, a la cual respondieron el 67% que rara vez se celebra, 20% que frecuentemente y 13% que nunca, entre las funciones de recursos humanos se debe tener como prioridad dicho ítem, pues hace parte de la motivación a los empleados.

<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>			
Nombre del cargo:		Gerente	
Proyecto/Empresa:		Trans-Sanmap S.A.S.	
Cargo del Jefe:		Asamblea General de Accionistas	
Area		Gerencia	
<b>2. MISIÓN</b>			
Planear, diseñar y liderar los lineamientos, estrategias y procesos de la organización, con base en las obligaciones contractuales adquiridas con el fin de obtener los resultados económicos, operativos, sociales y de proyección esperados por la Asamblea.			
<b>3. RESPONSABILIDADES/FUNCIONES</b>			
Velar por el cumplimiento de las actividades y normas que rigen el proyecto con el objetivo de garantizar su ejecución conforme a las			
Gestionar y velar porque todas las áreas de la organización cuenten con los recursos necesarios y de calidad a nivel económico, operativo, técnico, administrativo, humano, educativo y de convivencia que permitan cumplir a satisfacción con los objetivos establecidos y la optimización de recursos.			
Diseñar estrategias para garantizar la rentabilidad, asegurando mecanismos de comunicación efectiva de la misma.			
Generar mecanismos de control que permitan garantizar la estabilidad y el cumplimiento de las obligaciones de la empresa frente a los contratistas y la sociedad en general.			
Velar por el cumplimiento de las metas propuestas en la Asamblea General, dentro de los tiempos y con el presupuesto establecido.			
Controlar el presupuesto general de la organización, con el objetivo de garantizar el equilibrio económico contractual establecido y			
Analizar los datos y resultados de gestión de la organización de tal forma que se establezcan los correctivos o nuevos objetivos, asegurando acciones de proyección de la empresa hacia el mercado regional, nacional y/o global.			
Coordinar la oportuna y periódica generación de los informes de gestión de la organización y presentarlos ante la asamblea general, y a los organismos de control que permitan evaluar los resultados.			
Conceptuar sobre las nuevas oportunidades de negocios en los que puede participar la organización, con el objetivo de contribuir a su			
Identificar y liderar los procesos de renovación tecnológica que se requieran.			
<b>4. TOMA DE DECISIONES/PROPUESTAS</b>			
		¿A QUIÉN IMPACTA?	FRECUENCIA
Proponer ajustes al presupuesto		A la organización	Cuando se requiera
Aprobar Reposición de equipos, muebles y/o enseres		A la organización	Anual
Proponer Ampliación y/o mejoramiento de las oficinas		A la organización	Cuando se requiera
Aprobar Campañas publicitarias y mercadeo		A la organización	Anual
Proponer o Aprobar Proveedores según alcance		A la organización	Cuando se requiera
Aprobar formas y sistemas de pagos		A la organización	Cuando se requiera
Aprobar Convenios con otras entidades		A la organización	Cuando se requiera
Proponer Nueva tecnología.		A la organización	Cuando se requiera
<b>5. RELACIONES DEL CARGO</b>			
INTERNAS		EXTERNAS	
¿CON QUIÉN SE RELACIONA?	FRECUENCIA	¿CON QUIÉN SE RELACIONA?	FRECUENCIA
Asamblea General	Mensual / Bimensual	Contratistas	Semanal
Representante Legal (no Gerente/Director)	Semanal	Proveedores	Semanal
Revisor fiscal	Quincenal	Alcaldía Municipal	Cuando se requiera
Directores/subdirectores de área	Diario	Autoridades de tránsito	Cuando se requiera
Colaboradores	Diario	Asesores	Diaria
<b>6. PERFIL</b>			
<b>COMPETENCIAS</b>			
GENERALES		ESPECIFICAS	
Liderazgo	Planificación	Poder de negociación	Buenas relaciones interpersonales
Trabajo bajo presión	Organización	Delegación	Creatividad
Trabajo en equipo		Sensibilidad interpersonal	Dirección de personas
Autocontrol		Iniciativa	Rigor profesional
ASPECTO		ESPECIFICACIONES	
Formación académica		Administrador de empresas, Ingeniero Industrial, Administrador de Negocios, o carreras afines.	
Bachiller académico, Tecnólogo, Universitario, Profesional, Posgrado, Maestría. (Especificar el estudio o carrera).			
Conocimientos adicionales requeridos:		Conocimientos en: Microsoft Office, sistemas y tecnología. Conocimiento del sector de transporte.	
Especializaciones, Certificaciones, y otros conocimientos requeridos por el cargo.			
Experiencia requerida:		4 años de experiencia en cargos directivos, de los cuales como mínimo 4 sean de experiencia específica en el sector de Transporte.	
Tipo de experiencia y tiempo.			

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Nombre del cargo:		Director Administrativo y Comercial	
Proyecto/Empresa:		Trans-Sanmap S.A.S.	
Area		Administrativa - Comercial	
Cargo del jefe		Gerente	
2. MISIÓN			
Coordinar y gestionar los procesos administrativos, financieros y contables con base en las normas legales, tributarias, contables vigentes y políticas establecidas por la empresa para la optimización de los recursos, el buen funcionamiento del equipo de trabajo y la obtención de óptimos resultados financieros.			
3. RESPONSABILIDADES/FUNCIONES			
Coordinar y gestionar a través de la empresa temporal los procesos de selección, entrenamiento y capacitación del personal nuevo de acuerdo a los parámetros establecidos para cada cargo por la empresa.			
Atender y mantener en forma oportuna y confiable los requerimientos contables - financieros tanto internos como externos con el fin de dar cumplimiento a los parámetros contractuales y las normas legales vigentes			
Proponer estrategias para la optimización de los recursos de la empresa, velando por el cuidado de los mismos y tomando todas medidas necesarias de seguridad que garanticen la adecuada custodia de los recursos financieros y economicos de la organización.			
Coordinar, gestionar y controlar la compra de suministros e insumos que la empresa requiere para la operacion procurando un stock para el buen funcionamiento de los procesos, desde la busqueda del proveedor contando con cotizaciones de mercado hasta la elaboracion de la orden de compra.			
Preparar los informes que requieren los contratistas y los solicitados por la gerencia con el fin de servir de soporte para toma de decisiones			
Coordinar todo lo concerniente a las actividades administrativas a las que haya lugar dando la mejor imagen al usuario tanto interno como externo.			
Desarrollar e implementar políticas financieras, sistemas contables, presupuestales y procedimientos de la organización en materia financiera.			
Gestionar los procesos de compras y pagos a proveedores, para que estos se lleven a cabo con oportunidad y se cumplan las necesidades de la organización, organizando y programando los pagos a proveedores.			
Planear y ejecutar el presupuesto de la organización, coordinando el uso de los recursos financieros para cumplir con las metas presupuestales.			
Realizar un Manejo adecuado de todas las cuentas bancarias de la oranizacion , autorizando bajo su responsabilidad todas las transacciones a que haya y que se requieran para el normal funcionamiento de la empresa, basados en los principios de transparencia y honestidad.			
Tomar las medidas de control necesarias para garantizar la correcta utilizacion de los recursos financieros de la empresa, efectuando control diario de ingresos, y egresos.			
Realizar supervisión a la ejecución de los contratos, informando de manera inmediata cualquier anomalía presentada.			
4. TOMA DE DECISIONES/PROPUESTAS			
DECISIÓN/PROPUESTA	¿A QUIÉN IMPACTA ?		FRECUENCIA
Decisiones diarias sobre control de presupuesto ( ingresos - egresos)	A la organización		Diaria
Propuesta de ingreso de nuevos proveedores o sostenimiento de los actuales	Organización		Cuando se requiera
Propuesta de capacitaciones, actividades y mejoramiento continuo con el personal	Equipo de Trabajo		Cuando se requiera
Propuesta de nuevos procesos para optimizar recursos	Organización		Cuando se requiera
5. RELACIONES DEL CARGO			
INTERNAS		EXTERNAS	
¿CON QUIÉN SE RELACIONA ?	FRECUENCIA	¿CON QUIÉN SE RELACIONA ?	FRECUENCIA
Gerencia y Directores	Diaria	Proveedores	Diaria
Colaboradores internos	Diaria	Clientes	Diaria
		Contratistas, entes estatales	Semanal
6. PERFIL			
COMPETENCIAS			
GENERALES		ESPECIFICAS	
Liderazgo	Planificación	Adaptabilidad al cambio	
Trabajo bajo presión	Organización	Gestión de recursos	
Trabajo en equipo		Habilidad de negociación	
Autocontrol		Rigor profesional	
ASPECTO		ESPECIFICACIONES	
Formación académica		Profesional universitario en administración de empresas, contaduría o carreras afines	
Bachiller académico, Tecnólogo, Universitario, Profesional, Posgrado, Maestría. (Especificar el estudio o carrera).			
Conocimientos adicionales requeridos:			
Especializaciones, Certificaciones, y otros conocimientos requeridos por el cargo.			
Experiencia requerida:		3 años de experiencia en el cargo	
Tipo de experiencia y tiempo.			

<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>			
Nombre del cargo:	Director Operativo y Logístico		
Proyecto/Empresa:	Trans-Sanmap S.A.S.		
Cargo del Jefe:	Gerente		
Area	Operativa - Logística		
<b>2. MISIÓN</b>			
Planear, Organizar, Dirigir y Controlar los procesos operativos de la empresa de acuerdo con la normatividad vigente, relativa a los registros de Automotores, Conductores, Infractores y Transporte Público, con el fin de garantizar el cumplimiento de los indicadores de gestión objeto del contrato.			
<b>3. RESPONSABILIDADES/FUNCIONES</b>			
Brindar atención y orientación a los clientes externos (funcionarios, empresas de transporte, organismos de control) y usuarios en general sobre los diferentes procesos que se adelantan.			
Elaborar sistemas de control en conjunto con la gerencia para evaluar los resultados y tomar acciones de mejora que sean necesarias.			
Diseñar e implementar los planes y programas de capacitación y actualización requeridos por el área.			
Informar y comunicar al personal a su cargo todo cambio o actualización de procedimientos y normatividad que rige los diferentes registros.			
Coordinar y controlar el personal asignado a cada una de sus puestos de trabajo , verificando la atención veraz y oportuna y el correcto desarrollo de los procesos operativos.			
Resolver las inquietudes que surjan sobre la aplicación de la normatividad y del proceso de un trámite en particular atendiendo directamente a los usuarios y sus solicitudes alineado con la normatividad vigente.			
Coordinar con todo el personal a su cargo la mejor atención de los productos ofrecidos a los clientes/usuarios para mantener y velar por la cultura del servicio al cliente.			
<b>4. TOMA DE DECISIONES/PROPUESTAS</b>			
DECISIÓN/PROPUESTA	¿A QUIÉN IMPACTA?		FRECUENCIA
Selección de Personal Operativo	Empresa		Mensual/Semanal
Solución de problemas operativos	Empresa		Mensual
Atención oportuna de procesos operativos	Empresa / Usuarios		Diario
<b>5. RELACIONES DEL CARGO</b>			
COMPETENCIAS			
GENERALES		ESPECIFICAS	
Liderazgo	Planificación	Relaciones interpersonales	
Trabajo bajo presión	Organización	Comunicación oral efectiva	
Trabajo en equipo		Dirección de personas	
Autocontrol		Dinamismo	
INTERNAS		EXTERNAS	
¿CON QUIÉN SE RELACIONA?	FRECUENCIA	¿CON QUIÉN SE RELACIONA?	FRECUENCIA
Directores y demás colaboradores	Diario	Contratistas	Permanente
Gerencia	Diario		
Comité técnico	Mensual		
<b>6. PERFIL</b>			
ASPECTO		ESPECIFICACIONES	
Formación académica			
Bachiller académico, Tecnólogo, Universitario, Profesional, Posgrado, Maestría. (Especificar el estudio o carrera).		Profesional en Economía, carreras administrativas, Ingeniería Industrial y/o afines	
Conocimientos adicionales requeridos:			
Especializaciones, Certificaciones, y otros conocimientos requeridos por el cargo.		Conocimientos en optimización de procesos, normatividad de tránsito, bases de datos, ofimática.	
Experiencia requerida:			
Tipo de experiencia y tiempo.		Haber tenido experiencia en manejo operativo y logístico en empresas de transporte de carga. 3 años de experiencia específica en las funciones del cargo	

<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>			
Nombre del cargo:	Director de Seguridad y HSEQ		
Proyecto/Empresa:	Trans-Sanmap S.A.S.		
Cargo del Jefe:	Gerencia		
Area	Seguridad y HSEQ		
<b>2. MISIÓN</b>			
Garantizar el cumplimiento de las normas legales vigentes en calidad, seguridad, salud ocupacional y protección del medio ambiente, así como la de mantener a la compañía dentro de los mas altos índices de los sistemas de gestión actuales.			
<b>3. RESPONSABILIDADES/FUNCIONES</b>			
Establecer normas y procedimientos seguros para las actividades de la empresa, verificando su cumplimiento y revisándolas periódicamente para mantenerlas actualizadas.			
Asegurar que se presenten informes sobre desempeño del sistema integrado de gestión a la gerencia.			
Representar a la empresa ante organismos certificadores y en auditorias de segunda parte.			
Analizar y sugerir modificaciones en los procesos o instalaciones, sustitución de materiales peligrosos, cerramientos o aislamientos de procesos y operaciones y otras medidas tendientes a controlar el riesgo en su fuente o en el medio transmisor.			
Asegurar que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el sistema integrado de gestión.			
Recomendar y mantener las mejores condiciones laborales posibles, el estado de salud e integridad física de los recursos humanos.			
Asesorar a todas las áreas de la compañía en aspectos relacionados con salud ocupacional, seguridad industrial, calidad y protección del medio ambiente, recomendando la adopción de políticas y programas al respecto y coordinado su implementación y desarrollo.			
Participar en las reuniones Gerenciales.			
<b>4. TOMA DE DECISIONES/PROPUESTAS</b>			
DECISIÓN/PROPUESTA	¿A QUIÉN IMPACTA?		FRECUENCIA
Optimización de procesos	A la organización		Diaria
Asesoría a colaboradores	A la organización		Diaria
Implementación de procesos de calidad, certificación ISO 9001	A la organización		Cuando se requiera
Estructuración Proyectos de Gestión	A la organización		Bimensual, Trimestral/Semestral
<b>5. RELACIONES DEL CARGO</b>			
INTERNAS		EXTERNAS	
¿CON QUIÉN SE RELACIONA?	FRECUENCIA	¿CON QUIÉN SE RELACIONA?	FRECUENCIA
Gerencia	Semanal/Mensual	Otros actores	Periódica
Directores de área	Semanal/Mensual		
<b>6. PERFIL</b>			
COMPETENCIAS			
GENERALES		ESPECIFICAS	
Liderazgo	Planificación	Gestión de la calidad	
Trabajo bajo presión	Organización	Rigor profesional	
Trabajo en equipo		Metodico	
Autocontrol			
ASPECTO	ESPECIFICACIONES		
Formación académica			
Bachiller académico, Tecnólogo, Universitario, Profesional, Posgrado, Maestría. (Especificar el estudio o carrera).	Profesional en Salud Ocupacional, Ingeniería Industrial, Economía con especialización y/o maestría en la materia.		
Conocimientos adicionales requeridos:			
Especializaciones, Certificaciones, y otros conocimientos requeridos por el cargo.	Conocimientos en marco legal de SST, manejo de procesos		
Experiencia requerida:			
Tipo de experiencia y tiempo.	Experiencia en manejo de Aspectos generales de seguridad y salud en el trabajo tres (3) años de experiencia específica en las funciones del cargo		

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Nombre del cargo:	Contador		
Proyecto/Empresa:	Trans-Sanmap S.A.S.		
Area	Dirección Administrativa - Financiera		
Cargo Jefe	Director Administrativo y Comercial		
2. MISIÓN			
Apoyar los procesos contables y financieros con base en las normas legales, tributarias vigentes y políticas establecidas por la empresa para la optimización de los recursos y la obtención de excelentes resultados en desarrollo de la actividades que buscan fortalecer la Dirección.			
3. RESPONSABILIDADES/FUNCIONES			
Verificar los ingresos operacionales de la relación y distribución de ingresos diaria frente al sistema QX y recaudo externo así generar el consolidado de ingresos mensual.			
Realizar Registro Contable de los pagos efectuados a los proveedores y obligaciones financieras.			
Realizar la conciliaciones mensuales de las cuentas por pagar y por cobrar del consorcio.			
Efectuar Registro Contable de todas las obligaciones financieras contraídas por la Organización.			
Generar las órdenes de pago a la fiducia según clasificación de las misma por la gerencia y efectuar El registro contable de los pagos.			
Realizar el envío de soportes de pago a proveedores según pagos efectuados.			
Expedición de Certificados de ingresos y retenciones a proveedores y funcionarios.			
Registro y Formulación en el software contable de la nómina y seguridad social.			
Calcular y contabilizar las amortizaciones de los activos, gastos pagados por anticipado y seguros.			
Reportar y generar el cargue para el pago de la seguridad social en portal www.nuevosoi.com			
Diseñar, proponer y aplicar estrategias financieras para el manejo de los convenios comerciales de acuerdo a sus necesidades.			
Elaboración de tablas y informes de los contratos.			
Elaboración de cuentas de cobro requeridas según el manejo de cada convenio.			
Realizar los informes requeridos por la gerencia de los estados financieros			
Efectuar los pago autorizados a través de caja menor y Compilar los soportes para la respectiva contabilización y reembolso de la misma.			
Manejar la caja menor bajo los principios de organización, transparencia y honestidad.			
4. RELACIONES DEL CARGO			
INTERNAS		EXTERNAS	
¿CON QUIÉN SE RELACIONA?	FRECUENCIA	¿CON QUIÉN SE RELACIONA?	FRECUENCIA
Gerencia	Diaria	Proveedores	Diaria
Director Administrativo y Comercial	Diaria	Clientes	Diaria
5. PERFIL			
COMPETENCIAS			
GENERALES		ESPECIFICAS	
Compromiso	Planificación	Adaptabilidad al cambio	
Trabajo bajo presión	Organización	Gestión de recursos	
Trabajo en equipo		Rigor profesional	
Autocontrol			
ASPECTO		ESPECIFICACIONES	
Formación académica		Profesional universitario en contaduría o carreras afines	
Bachiller académico, Tecnólogo, Universitario, Profesional, Posgrado, Maestría. (Especificar el estudio o carrera).			
Conocimientos adicionales requeridos:		Conocimientos en programas contables, herramientas ofimáticas (Word, Excel)	
Conocimientos requeridos por el cargo.			
Experiencia requerida:		2 años de experiencia en el cargo	
Tipo de experiencia y tiempo.			

<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>			
Nombre del cargo:	Inspector		
Proyecto/Empresa:	Trans-Sanmap S.A.S.		
Cargo del Jefe:	Director de Seguridad y HSEQ		
Area	Seguridad y HSEQ		
<b>2. MISIÓN</b>			
Apoyar la gestión integral de Calidad, medio ambiente, seguridad y salud laboral de la organización			
<b>3. RESPONSABILIDADES/FUNCIONES</b>			
Garantizar el cumplimiento de las normas legales vigentes sobre salud ocupacional y protección del medio ambiente y vigilar la aplicación y cumplimiento de las Políticas de la Gerencia de la compañía al respecto.			
Participar en las revisiones por la dirección.			
Realizar cobro de incapacidades.			
Mantener actualizado el sistema de gestión integral.			
Generar las actas de reuniones de HSEQ.			
Mantener actualizados los indicadores de gestión.			
Generar reportes de accidentes de trabajo.			
Realizar inspecciones de HSEQ (botiquines, extintores, camillas).			
Realizar capacitaciones puesto a puesto mensualmente.			
Mantener actualizados los registros del proceso de HSEQ.			
Realizar calificación de invalidez en accidentes de trabajo.			
<b>4. TOMA DE DECISIONES/PROPUESTAS</b>			
DECISIÓN/PROPUESTA	¿A QUIÉN IMPACTA?		FRECUENCIA
Optimización de procesos	A la organización		Diaria
Asesoría a colaboradores	A la organización		Diaria
Implementación de procesos de calidad, certificación ISO 9001	A la organización		Cuando se requiera
Estructuración Proyectos de Gestión	A la organización		Bimensual, Trimestral/Semestral
<b>5. RELACIONES DEL CARGO</b>			
INTERNAS		EXTERNAS	
¿CON QUIÉN SE RELACIONA?	FRECUENCIA	¿CON QUIÉN SE RELACIONA?	FRECUENCIA
Colaboradores	Diaria	Otros actores	Periódica
Directores de área	Semanal/Mensual		
<b>6. PERFIL</b>			
COMPETENCIAS			
GENERALES		ESPECIFICAS	
Organización	Honestidad	Metodico	
Trabajo bajo presión	Atención al público	Experticia técnica	
Trabajo en equipo		Disciplina	
Autocontrol			
ASPECTO		ESPECIFICACIONES	
Formación académica		Tecnico en Salud Ocupacional.	
Bachiller académico, Tecnólogo, Universitario, Profesional, Posgrado, Maestría. (Especificar el estudio o carrera).			
Conocimientos adicionales requeridos:		Conocimientos en marco legal de SST, manejo de procesos, ofimática.	
Especializaciones, Certificaciones, y otros conocimientos requeridos por el cargo.			
Experiencia requerida:		Experiencia en manejo de Aspectos generales de seguridad y salud en el trabajo tres (1) años de experiencia específica en las funciones del cargo	
Tipo de experiencia y tiempo.			

<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>			
Nombre del cargo:		Despachador	
Proyecto/Empresa:		Trans-Sanmap S.A.S.	
Cargo del Jefe:		Director Operativo y Logístico	
Área		Operativa - Logística	
<b>2. MISIÓN</b>			
Apoyar los procesos logísticos y operativos del área con el fin de mantener los objetivos de la compañía			
<b>3. RESPONSABILIDADES/FUNCIONES</b>			
Asegurarse que los documentos del vehículo se encuentren al día según la normatividad vigente.			
Preparar la mercancía para envíos.			
Verificar que la mercancía entregada corresponda con lo relacionado en los documentos.			
Velar por la entrega de la mercancía a los conductores en buen estado.			
Manejar el inventario de la bodega (Ingresos y Salidas)			
Generar los reportes requeridos por la dirección.			
<b>4. RELACIONES DEL CARGO</b>			
INTERNAS		EXTERNAS	
¿CON QUIÉN SE RELACIONA?	FRECUENCIA	¿CON QUIÉN SE RELACIONA?	FRECUENCIA
Colaboradores	Diaria	Otros actores	Periódica
Director Operativo y Logístico	Semanal/Mensual		
<b>5. PERFIL</b>			
COMPETENCIAS			
GENERALES		ESPECÍFICAS	
Organización	Honestidad	Control de inventarios	
Trabajo bajo presión	Atención al público	Orden	
Trabajo en equipo		Administración del tiempo	
Autocontrol		Comunicación verbal efectiva	
ASPECTO		ESPECIFICACIONES	
Formación académica		Conocimiento en procesos administrativos y logísticos del área de transporte de mercancías.	
Bachiller académico, Tecnólogo, Universitario, Profesional, Posgrado,			
Conocimientos adicionales requeridos:		Conocimiento de la normatividad vigente para el transporte de Mercancías en el territorio nacional, ofimática.	
Especializaciones, Certificaciones, y otros conocimientos requeridos por el cargo.			
Experiencia requerida:		2 años de experiencia en el cargo.	
Tipo de experiencia y tiempo.			

<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>			
Nombre del cargo:	Asistente de gerencia		
Proyecto/Empresa:	Trans-Sanmap S.A.S.		
Cargo del Jefe:	Gerente		
Area	Gerencia		
<b>2. MISIÓN</b>			
Apoyar los procesos misionales de la organización administrados por Gerencia.			
<b>3. RESPONSABILIDADES/FUNCIONES</b>			
Recopilacion, desarrollo, analisis e interpretacion de datos provenientes de todos los procesos de la organización para las actividades de la gerencia.			
Recepcion, organización, distribución, seguimiento y verificación de la correspondencia allegada a las instalaciones de la Atencion de usuarios que sean delegados por la gerencia.			
Programacion y manejo de la agenda de actividades de la gerencia.			
Administracion, verificación y mejora continua de las actividades subsecuentes a las ejecutadas por la gerencia.			
Difusion de informacion y decisiones a los colaboradores tomadas por la gerencia.			
Mantener reserva y discrecion en la informacion de la organización y demas informacion considerada con carácter de Resolucion oportuna y atencion personalizada a las necesidades y requisitos de las partes interesadas en la organización.			
Todas las directrices adicionales asignadas por la gerencia.			
<b>4. RELACIONES DEL CARGO</b>			
INTERNAS		EXTERNAS	
¿CON QUIÉN SE RELACIONA ?	FRECUENCIA	¿CON QUIÉN SE RELACIONA ?	FRECUENCIA
Gerencia	Diario	Clientes	Diaria
Directores/subdirectores de área	Eventual	Proveedores y partes interesadas	Eventual
Colaboradores	Diario	Asesores	Eventual
<b>5. PERFIL</b>			
COMPETENCIAS			
GENERALES		ESPECIFICAS	
Organización	Honestidad	Confiabilidad	
Trabajo bajo presion	Atencion al publico	Relacion interpesonal	
Trabajo en equipo		Comunicación oral efectiva	
Autocontrol		Capacidad analitica	
ASPECTO		ESPECIFICACIONES	
Formación académica		Estudiante universitario en Ciencias Administrativas o afines.	
Bachiller académico, Tecnólogo, Universitario, Profesional, Posgrado, Maestría. (Especificar el estudio o carrera).			
Conocimientos adicionales requeridos:		Conocimientos avanzados en herramientas ofimaticas (Word, Excel), Relaciones Interpersonales exitosas, autonomia y liderazgo.	
Especializaciones, Certificaciones, y otros conocimientos requeridos por el cargo.			
Experiencia requerida:		1 año de experiencia en el cargo.	
Tipo de experiencia y tiempo.			

<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>			
Nombre del cargo:		Conductor	
Proyecto/Empresa:		Trans-Sanmap S.A.S.	
Cargo del Jefe:		Director Operativo y Logístico	
Area		Operativa - Logística	
<b>2. MISIÓN</b>			
Conducir y operar los vehículos que le sean asignados, de conformidad con las necesidades y lineamientos dados sobre la			
<b>3. RESPONSABILIDADES/FUNCIONES</b>			
Realizar diariamente la revisión básica del funcionamiento del vehículo a su cargo y solicitar el mantenimiento preventivo y			
Cumplir con las normas de tránsito definidas tanto a nivel nacional y municipal, como las establecidas por la empresa, con el fin de			
Responder por la custodia y conservación de los documentos de propiedad del vehículo, tales como seguros y pólizas, entre			
Garantizar la adecuada prestación del servicio de transporte, así como el traslado de elementos, documentos y/o equipos de la			
Mantener el vehículo en excelentes condiciones de aseo y limpieza, con el fin de prestar agradablemente el servicio de transporte.			
<b>4. RELACIONES DEL CARGO</b>			
INTERNAS		EXTERNAS	
¿CON QUIÉN SE RELACIONA?	FRECUENCIA	¿CON QUIÉN SE RELACIONA?	FRECUENCIA
Colaboradores	Diaria	Otros actores	Periódica
Directores de área	Semanal/Mensual		
<b>5. PERFIL</b>			
COMPETENCIAS			
GENERALES		ESPECIFICAS	
Puntualidad	Honestidad	Destreza motriz	
Trabajo bajo presión		Orden	
Trabajo en equipo		Servicio al cliente	
Autocontrol		Organización	
ASPECTO		ESPECIFICACIONES	
Formación académica		Título de formación bachiller en cualquier modalidad	
Bachiller académico, Tecnólogo, Universitario, Profesional, Posgrado, Maestría. (Especificar el			
Conocimientos adicionales requeridos:		Normas de tránsito, mecánica automotriz, Licencia de conducción mínimo categoría C2.	
Especializaciones, Certificaciones, y otros conocimientos requeridos por el cargo.			
Experiencia requerida:		Experiencia en conducción de vehículos de carga cinco (5) años de	
Tipo de experiencia y tiempo.		experiencia específica en las funciones del cargo	

### Referencias Bibliográficas

Monterroso, H. E. (20 de Febrero de 2007). *Manuales administrativos*. Recuperado de

<http://www.gestiopolis.com/manuales-administrativos/>

Ramos, F. R. (7 de enero de 2010). *Como organizar una empresa*. Recuperado de

<http://blog.pucp.edu.pe/blog/perfil/2010/01/07/como-organizar-una-empresa/>

Ramos, F. R. (17 de enero de 2014). *Como organizar una empresa*. Recuperado de

<https://www.youtube.com/watch?v=nbKb35BnAEg&feature=youtu.be>

## Anexos

### Anexo 1. Encuesta

**Objetivo:** Identificar el conocimiento que tienen los empleados de la empresa TRANS-SANMAP S.A.S., a cerca de las funciones que deben realizar, mediante la aplicación y análisis de una encuesta, con el propósito de optimizar la misión, visión y objetivos de la empresa. .

Responsable (es):

---

---

---

**Marca con una X en el espacio que considere más acertado a la pregunta realizada.**

1. ¿Cuánto tiempo lleva en meses trabajando para la empresa TRANS-SANMAP S.A.S.?  
- \_\_\_\_\_
2. ¿Cuándo usted ingreso a la empresa firmó un contrato donde se evidenciaba claramente las funciones que debía cumplir?  
- SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
3. ¿Conoce usted claramente las funciones que debe realizar en la empresa TRANS-SANMAP S.A.S.?  
- SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
4. ¿Le ha correspondido realizar funciones diferentes a las que le fueron asignadas en el momento de la contratación?  
- SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_

5. ¿Conoce usted las funciones de cada una de las dependencias de la empresa?

- SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

6. ¿Conoce usted claramente los servicios que presta la empresa TRANS-SANMAP S.A.S.?

- SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

7. Las áreas de trabajo son óptimas para el cumplimiento de sus funciones

- SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**¿Por qué?**

---

8. ¿Siente seguridad con lo que la empresa le provee (materiales, lugar de trabajo, entre otras) para el cumplimiento de las funciones?

- SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

9. ¿En la empresa se hace rotación de funciones?

- Siempre \_\_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_

10. ¿El personal con que cuenta la empresa es suficiente para llevar a cabo todas las funciones que demanda la empresa diariamente?

- SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**Para las siguientes preguntas puede marcar con una X más de una opción**

11. Entre las siguientes opciones cuál considera usted menos favorable en el momento de cumplir con sus funciones dentro de la empresa TRANS-SANMAP S.A.S.?

- Los horarios no son claros \_\_\_\_\_

- No son claras las funciones que debe realizar \_\_\_\_\_

- Los jefes y/o administrativos no tienen conocimiento de las funciones de sus empleados

**12.** Entre las siguientes opciones cuál considera usted más favorable en el momento de cumplir con sus funciones dentro de la empresa TRANS-SANMAP S.A.S.?

- Comunicación con los compañeros \_\_\_\_\_
- Comunicación con jefes y/o administrativos \_\_\_\_\_
- Cada empleado y/o administrativo o jefe cumple con la función que le corresponde \_\_\_\_\_

**13.** ¿En los meses laborados en la empresa TRANS-SANMAP S.A.S.?

- Se le ha reconocido de manera verbal su buen desempeño de funciones \_\_\_\_\_
- Se le ha reconocido de manera escrita su buen desempeño de funciones \_\_\_\_\_
- Se le ha reconocido con incentivos materiales su buen desempeño de funciones \_\_\_\_\_
- No se reconoce el buen desempeño de funciones \_\_\_\_\_

**14.** ¿Cuándo hay fechas especiales se suelen reunir los trabajadores de la empresa para celebrar?

- Rara vez \_\_\_\_\_
- Frecuentemente \_\_\_\_\_
- Nunca \_\_\_\_\_

**15.** ¿Cuáles serían sus aportes para que la empresa cumpla con la visión de ser una de las mejores en la región?

---

---

---

**Anexo 2. Evidencias fotográficas de Trans Sanmap S.A.S.**

