



Universidad  
Tecnológica de Bolívar  
CARTAGENA DE INDIAS

REDISEÑO DE LOS MANUALES DE FUNCIONES Y DISEÑOS DE NUEVOS CARGOS,  
REESTRUCTURA ORGANICA DE LAS FUNCIONES, MODIFICACION DE TAREAS Y  
ACTIVIDADES DE TENARIS TUBOCARIBE

HUGO BALCEIRO CARBALLO

BETSY LUNA BARRIOS

ALEXIS ZÚÑIGA FLÓREZ

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MODALIDAD DUAL  
CARTAGENA DE INDIAS D. T. Y C.

2007



REDISEÑO DE LOS MANUALES DE FUNCIONES Y DISEÑOS DE NUEVOS CARGOS,  
REESTRUCTURA ORGANICA DE LAS FUNCIONES, MODIFICACION DE TAREAS Y  
ACTIVIDADES DE TENARIS TUBOCARIBE

HUGO BALCEIRO CARBALLO

Cod: 0418012

BETSY LUNA BARRIOS

Cod: 0468013

ALEXIS ZÚÑIGA FLÓREZ

Cod: 0418011

Trabajo de grado como requisito para optar al título de  
Administrador de Empresas

BENJAMÍN GARCÍA

Director

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MODALIDAD DUAL

CARTAGENA DE INDIAS D. T. Y C.

2007

Cartagena de Indias D.T. y C. 06 de noviembre 2007

Señores  
COMITÉ DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MODALIDAD DUAL  
Cartagena

Cordial saludo.

Me permito someter a su consideración la Tesis titulada "REDISEÑO DE LOS MANUALES DE FUNCIONES Y DISEÑOS DE NUEVOS CARGOS, REESTRUCTURA ORGANICA DE LAS FUNCIONES, MODIFICACION DE TAREAS Y ACTIVIDADES DE TENARIS TUBOCARIBE" realizada por los estudiantes Hugo Balceiro Carballo, Betsy Luna Barrios, Alexis Zúñiga Flórez, para optar el título de Administrador de Empresas, Modalidad Dual, en la que me desempeñé cumpliendo la función de Director.

Atentamente.

---

BENJAMIN GARCIA  
Director

Cartagena de Indias D.T. y C. 06 de noviembre 2007

Señores  
COMITÉ DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MODALIDAD DUAL  
Cartagena

Cordial saludo.

Por medio de la presente me permito someter a su consideración la tesis titulada "REDISEÑO DE LOS MANUALES DE FUNCIONES Y DISEÑOS DE NUEVOS CARGOS, REESTRUCTURA ORGANICA DE LAS FUNCIONES, MODIFICACION DE TAREAS Y ACTIVIDADES DE TENARIS TUBOCARIBE" para optar al título de Administrador de Empresas.

Atentamente.

---

HUGO BALCEIRO CARBALLO  
CC. 73.557.906  
COD: 0418012

---

BETSY LUNA BARRIOS  
CC. 45.757.767  
COD. 0468013

---

ALEXIS ZÚÑIGA FLÓREZ  
CC. 3.805.338  
COD: 0418011

Cartagena de Indias D.T. y C. 06 de noviembre 2007

Señores  
COMITÉ DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS  
PROGRAMA DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
Cartagena

Cordial saludo.

Por medio de la presente autorizo el uso y la publicación en el catalogo on line de la biblioteca la tesis titulada "REDISEÑO DE LOS MANUALES DE FUNCIONES Y DISEÑOS DE NUEVOS CARGOS, REESTRUCTURA ORGANICA DE LAS FUNCIONES, MODIFICACION DE TAREAS Y ACTIVIDADES DE TENARIS TUBOCARIBE"

Atentamente.

---

HUGO BALCEIRO CARBALLO  
CC. 73.557.906  
COD: 0418012

---

BETSY LUNA BARRIOS  
CC. 45.757.767  
COD. 0468013

---

ALEXIS ZÚÑIGA FLÓREZ  
CC. 3.805.338  
COD: 0418011

#### ARTICULO 107

La institución se reserva el derecho de propiedad intelectual de todos lo trabajos de grado aprobados, los cuales no pueden ser explotados comercialmente sin su autorización.

---

Nota de aceptación

---

---

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del presidente del jurado

Cartagena de Indias D. T. y 06 de noviembre 2007

Este trabajo es la recompensa de todo nuestro empeño, esfuerzo y dedicación durante 4 años, por esta razón lo dedicamos a quienes nos brindaron todo su apoyo.

A Dios, ser supremo que nos dio la vida y la oportunidad de ser caminante en la tierra para hacer grandes cosas como esta, él nos dio la sabiduría e inteligencia para captar todos los conocimientos necesarios en las aulas de clase.

A nuestros Padres, por enseñarnos todo lo bueno y malo de la vida con su amor y confianza.

A nuestros Hermanos, por brindarnos su apoyo en todos los momentos difíciles.

A nuestros Abuelos, que nos ayudaron con su cariño y apoyo, siendo para nosotros una de las persona más importante en nuestra vida.

A todos nuestros familiares tíos (as), primos (as), que siempre nos brindaron su cariño y apoyo para surgir en la vida y poder cumplir con nuestras metas.

A nuestros amigos que en todo momento nos apoyaron y nos dieron fuerza para salir adelante.

Todo esto no hubiera sido posible sin la ayuda y la comprensión de todos ustedes, de entender que cumplir con todas nuestras metas hasta alcanzarlos es gratificante ya que fue realizado con todo con nuestro amor y esmero.

Hugo Balceiro C. Betsy Luna B. Alexis Zúñiga Flórez.



## AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus agradecimientos:

Al Dios de la vida, por darnos las fuerzas necesarias para llevar sacar trabajo de tesis adelante.

A nuestro Director Sr. Benjamín García, por su tolerancia, comprensión y orientaciones temáticas durante toda la carrera.

A la Empresa TENARIS TUBO CARIBE, por su gran apoyo económico, pues nos proporcionó los medios para estudiar durante toda la carrera, y por darnos la oportunidad de realizar este trabajo para su empresa. Mil gracias.

A todos los profesores, que desde el principio nos apoyaron y colaboraron a través de sus enseñanzas, conocimientos y experiencias, los cuales nos permitieron poder adquirir conceptos claros que ayudaron así el logro de nuestra meta.

Un agradecimiento especial a Ilenzune Fram Mendieta, quien fue nuestra tutora en la parte temática durante todo este proceso.

Al personal de la Empresa TENARIS TUBO CARIBE, por su colaboración incondicional en el desarrollo de este trabajo.

A la señora Adalgiza Céspedes de Leyva por su colaboración en el apoyo metodológico sin el cual no hubiera sido posible presentar este informe final. Mil gracias.

## CONTENIDO

Pág.

### INTRODUCCIÓN

1	MARCO GENERAL DEL ESTUDIO	18
1.1	CONOCIMIENTO INSTITUCIONAL	18
1.1.1	Actividad de Tenaris Tubocaribe	18
1.1.2	Datos de Identificación.	19
1.1.3	Número de Trabajadores	19
1.1.4	Seguridad Social.	20
1.1.5	Misión.	20
1.1.6	Visión.	20
1.1.7	Valores Organizacionales	21
1.1.8	Política de calidad	22
1.1.9	Principios de la gestión de calidad	23
1.1.10	Los Productos	24
1.1.11	Tipos de revestimiento que realizan	24
1.1.12	Estructura Organizacional	25
1.1.13	Mapa de Procesos	27
1.2	TEMA DE INVESTIGACIÓN	28
1.3	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	28
1.4	FORMULACIÓN	30
1.5	DELIMITACIÓN	30
1.5.1	Delimitación Cronológica	30
1.6	OBJETIVOS	30
1.6.1	OBJETIVO GENERAL	30
1.6.2	OBJETIVOS ESPECIFICOS	31
1.7	JUSTIFICACIÓN	31
2	MARCO REFERENCIAL	33

2.1	ANTECEDENTES DEL ESTUDIO	33
2.2	MARCO HISTÓRICO	34
2.2.1	Aspectos situacional de la empresa durante el proceso de fusión.	35
2.3	MARCO TEÓRICO	36
2.3.1	Clases de manuales	39
2.3.2	Ventajas y desventajas de los manuales.	40
2.3.3	Utilidad y beneficios del diseño de un manual para la empresa Tenaris Tubocaribe	42
2.3.4	Aspectos a tener en cuenta para diseñar unos manuales de funciones	43
2.3.5	Requerimientos de un puesto de trabajo	44
2.3.6	Utilidad del Análisis de los puestos de trabajo	47
2.3.7	Métodos tradicionales utilizados en análisis de cargo	48
2.4	PROCESOS IDENTIFICADOS EN TUBOCARIBE LTDA. PARA EL MANUAL DE FUNCIONES	51
2.5	MARCO CONCEPTUAL	59
2.6	MARCO LEGAL	61
3	METODOLOGÍA	63
3.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN	63
3.2	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	63
3.3	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	64
3.4	FUENTES DE INFORMACIÓN	65
3.5	POBLACIÓN Y MUESTRA	65
3.6	ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INFORMACION	66
3.7	DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA TENARIS TUBOCARIBE	67
3.8	ESTRATEGIAS ESTABLECIDAS DURANTE LA INVESTIGACION PARA LLEGAR AL DISEÑO DE LOS MANUALES DE FUNCIONES	69
3.9	TRABAJO DE CAMPO	71
4	CONCLUSIONES	73

5.	PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PARA TENARIS TUBOCARIBE	75
	BIBLIOGRAFIA	77
	ANEXOS	79

## LISTA DE CUADROS

Pág.

Cuadro 1. Estructura de un manual de funciones para un puesto de trabajo	43
Cuadro 2. Muestra	65

## LISTA DE ANEXOS

Pág.

Anexo A. Formato del manual	80
Anexo B. Anexo A. Manuales de Puestos de Trabajos Empresa Tenaris Tubocaribe	82
Anexo C. Cronograma del proceso investigativo	84
Anexo D. Formato ficheros	86

## RESUMEN EJECUTIVO

EL Diseño de un Manual de Funciones para la empresa TUBOCARIBE Ltda. Surgió de la necesidad de empalmar los dos manuales de funciones originadas por la fusión de las dos empresas (Maverick y Tenaris), para el nuevo manual se tomaron las fortalezas de los existentes y se reunieron en un solo compendio que le sirviera al trabajador como medio de consulta e información. Este trabajo requirió de una investigación de tipo Proyecto Factible que es la que se aplica para la elaboración de una propuesta de un modelo operativo viable, o una solución posible a un problema de tipo práctico para satisfacer necesidades de una empresa, institución o grupo social. Descriptiva de enfoque transeccional con diseño de campo de tipo documental porque puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. Se utilizaron las técnicas de observación y un fichero que fue diligenciado por el asistente de producción, donde se detallaban las funciones que realizaban los operarios para luego cotejarla con la observación de campo.

**PALABRAS CLAVES:** Diseño de Manual de Funciones. Puesto de trabajo. Cargos.

## INTRODUCCIÓN

El día a día en toda empresa demanda de un ambiente en el cual los empleados y la misma organización deben sortear gran cantidad de inconvenientes durante la ejecución de dicha gestión, por cuanto se hace necesario contar con un manual de funciones debidamente actualizado y expuesto en un lugar visible para cualquier empleado, cuyo propósito sea aclarar dudas relacionadas con su puesto de trabajo y los procesos secuenciales que deben seguir para alcanzar los objetivos institucionales.

En ese contexto, los trabajadores y las organizaciones, deberán desarrollar todos sus conocimientos y destrezas a fin de poder competir en un entorno lleno de paradigmas y esquemas obsoletos que le impiden combatir con los nuevos cambios empresariales. En este sentido, Guédez (2001) indica que "No puede haber competitividad empresarial sin el desarrollo de capacidades personales; el conocimiento y las capacidades de los sujetos revelan las cartas del juego, y las actitudes y valores predicen cómo cada quien juega con las cartas que tiene". Por otra parte, Bunk (citado por Reus) afirma que "Posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer un proceso, puede resolver los problemas de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo".

Las organizaciones están llamadas a desarrollar al máximo en las personas, las capacidades que pueden determinar su lugar en el mundo empresarial. Las instituciones educativas no escapan a esta realidad; más aún, por ser entes formadores del talento humano, deben, en grado superlativo, ir a la vanguardia de este proceso por eso se hace necesario que ese profesional de Talento Humano sea gestor de las actualizaciones de los manuales de funciones en toda empresa dado que es un material de consulta fundamental para un trabajador, que debe estar a la vista de todos ellos como material de consulta



para que revalúen también los conceptos que estuvieron sujetos a cambio, es así como el grupo investigador decidió trabajar la tesis de grado en la empresa TUBO CARIBE LTDA diseñando una propuesta que favorezca la solución de problemas de tipo operativo en los puestos de trabajo.

Este trabajo de grado está conformado por 5 capítulos.

En el primer capítulo se muestra el Marco General del estudio, fundamental durante la investigación porque esta define la imagen corporativa de la empresa, además de conocimiento institucional se tiene en cuenta antes de este capítulo el resumen ejecutivo y la introducción.

El segundo capítulo presenta, las teorías que fortalecen el estudio, lo constituyen los antecedentes del estudio, el marco histórico y el marco teórico que debe tenerse en cuenta para el desarrollo de este trabajo investigativo ya que da las pautas teóricas para diseñar el manual.

El tercer capítulo está conformado por la metodología que fue del tipo descriptiva, fue escogida cuidadosamente para darle cumplimiento al objetivo. En el cuarto capítulo corresponde a las conclusiones del estudio y el quinto capítulo determina la propuesta del Diseño del manual.

## 1. MARCO GENERAL

### 1.1 CONOCIMIENTO INSTITUCIONAL

1.1.1 Actividad de TUBOCARIBE LTDA. Empresa líder en el suministro de productos energéticos para conducción, exploración, producción de hidrocarburos y para las más exigentes aplicaciones de la industria del petróleo y el gas en el mundo.

Tubocaribe, una compañía en constante evolución y crecimiento. Es miembro del grupo Maverick Tube, líderes en el suministro de productos energéticos para conducción, exploración, producción de hidrocarburos y para las más exigentes aplicaciones de la industria del petróleo y el gas en el mundo.

En 1995, Tubocaribe construyó su planta de revestimiento Externo. La cual ofrece a la industria aplicaciones de protección contra la corrosión. Además de ser una de las más modernas del hemisferio occidental, la planta consolida el propósito de la organización en su versatilidad y productividad bajo la filosofía Control Total de Calidad y Mejoramiento Continuo.

Tubocaribe Ltda. está preparada constantemente para enfrentar con éxito los retos que impone el mercado, evolucionando en tecnología e incursionando en el desarrollo de nuevos productos y servicios que generan alto valor agregado a sus clientes. De igual forma Tubocaribe Ltda. se destaca porque sus procesos buscan siempre la satisfacción del cliente y el mejoramiento continuo a través del Sistema de Gestión de Calidad certificado por API - Norma API Q1 ISO 9001 versión 2000; por sus servicios de Asistencia Técnica a los usuarios.

### 1.1.2 Datos de Identificación de la empresa

Razón Social : TUBOS DEL CARIBE LTDA  
 Nit : 800011987-3  
 Municipio : TURBACO  
 Dirección : PARQUE INDUSTRIAL CARLOS VELEZ POMBO  
 KM 1 VIA A TURBACO  
 Teléfonos : 6535400  
 Fax : 6535400 EXT 194  
 Representante Legal : ERENESTO AMEZTOY

### 1.1.3 Número de Trabajadores.

	No. Empleados
<b>DPTO DE PERSONAL ADMINISTRATIVO</b>	
Contabilidad	20
Informática	20
Ingeniería	20
Gerencia	14
RRHH	18
Servicios Generales (Outsourcing)	
SUPPLYCHAIN (Comercial)	30
COMPRAS	10
LEGAL	2
Almacén	10
<b>Total Personal Administrativo</b>	<b>134</b>
<b>DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN</b>	
Producción	685

---

Control de Calidad	23
Mantenimiento	50
<b>TOTAL EMPLEADOS</b>	<b>892</b>

1.1.4 Seguridad Social. La empresa TUBOS DEL CARIBE LTDA, se encuentra afiliada a la Administradora de Riesgos Colmena Riesgos Profesionales. Los trabajadores se encuentran afiliados a las diferentes EPS. (Comeva, Cafesalud, Saludcoop, Humana Vivir, ISS, Colmena, Sanitas y Salud Total u otros que ellos tengan), como también a los diferentes Fondos de Pensiones y cesantías existentes (ISS, Horizonte, Protección, Santander, Porvenir, Skandia, Fondo Nacional del Ahorro y Colfondos u otros que ellos tengan).

1.1.5 Misión. “Trabajamos en la fabricación de productos de acero destinados a los sectores Petroleros, Gasíferos, Industriales y de Construcción. Brindamos servicios de revestimiento de tuberías internas, al igual que a tuberías de mayor diámetro producida por otros, todo con el objeto de ofrecer un servicio integral a los clientes, beneficiando no sólo los clientes, empleados y accionistas, sino también a la comunidad en general. La excelencia de los productos y de los servicios que prestamos constituye nuestro pilar fundamental. Para lograrlo, nos regimos por la filosofía de “calidad total y mejoramiento continuo”, asegurando que los productos y servicios sobrepasen los requisitos y expectativas de los más exigentes clientes, cumpliendo normas y parámetros Nacionales e Internacionales. El compromiso ineludible del equipo humano, que con su aptitud y actitud positiva al cambio, se mantienen en permanente evolución implementando tecnologías de vanguardia las cuales permiten alcanzar las metas propuestas preservando los valores y principios de la organización.

1.1.6 Visión. “Deseamos proyectarnos, desarrollarnos y consolidarnos hacia el futuro como líderes Nacionales e Internacionales en nuestro campo, creciendo cada día en

participación de mercado, capacidad de producción, gama de productos y servicios ofrecidos. Con este desarrollo, esperamos constituirnos en empresa multinacional, reconocida en la industria por su CALIDAD, CUMPLIMIENTO, VERSATILIDAD, EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD. El compromiso con nuestros clientes, empleados y con la sociedad en general es ser fuente de soluciones serias y oportunas aportando al mejoramiento de la calidad de vida y cultura de nuestro país”.

1.1.7 Valores. Los valores de Tubos del Caribe LTDA. son enmarcados por principios fundamentales de moralidad, honestidad y ética, reflejados permanentemente en nuestras actuaciones.

- ✚ COMPROMISO: Con la empresa: en la búsqueda constante de la satisfacción personal y profesional por medio de la dedición, entrega y responsabilidades. Con los clientes: ofreciéndoles excelentes productos y servicios a precios justos. Con los compañeros: ofreciéndoles un trato digno, respetuoso y amable.
- ✚ RESPONSABILIDAD. Nos declaramos responsables en las actuaciones desempeñadas para el cumplimiento a los compromisos comerciales, técnicos y morales. Nos responsabilizamos de dar el máximo esfuerzo para lograr la excelencia en los productos y servicios.
- ✚ RESPETO. Respetamos las ideas, planteamientos, opiniones y necesidades de los clientes, asesores y colaboradores. Actuamos dentro de un marco de dignidad y respeto en todas nuestras gestiones internas y externas.

- ✚ TRABAJO EN EQUIPO. Aplicamos la gestión participativa a nivel operativo integrando así al personal de Tubocaribe. Tenemos en cuenta los aportes de los participantes de cada determinada actividad. Con el propósito de obtener niveles de desempeño superiores.
- ✚ PUNTUALIDAD. Damos respuesta oportuna a la prestación de un servicio tanto al cliente interno como al externo.
- ✚ HONESTIDAD. Nuestras acciones sinceras y veraces van encaminadas a un trabajo y servicio con calidad, absolutamente confiable en virtud de la idoneidad de los productos que ofrecemos.

#### 1.1.8 Políticas de calidad.

- ✚ La alta dirección de Tubocaribe LTDA., ha hecho un compromiso total hacia el cumplimiento de los requerimientos y expectativas - con respecto a la calidad de sus productos y servicios - con cada uno de sus clientes, fabricando los productos bajo las normas API ó cualquiera otra norma Nacional ó Internacional tomada como referencia.
- ✚ Medio Ambiente es política de Tubocaribe LTDA., prevenir la contaminación, cumplir con la legislación ambiental aplicable a sus actividades, productos y servicios y otros criterios ambientales a los cuales la empresa se suscriba.
- ✚ Los proveedores es política de Tubocaribe LTDA. evaluarlos, seleccionarlos y desarrollarlos, con el fin de obtener materias primas e insumos que cumplan los requerimientos de calidad, seguridad del medio ambiente y las personas como base indispensable para la fabricación de los productos.

- ✚ Tubocaribe LTDA emplea trabajadores calificados y los capacita continuamente, para lograr su mejoramiento, satisfacción y desarrollo futuro en el trabajo.
- ✚ Todo trabajador de Tubocaribe LTDA. recibe capacitación detallada sobre el sistema integral de Calidad, Ambiental, Seguridad y Salud Ocupacional y su compromiso con él.
- ✚ El Mejoramiento Continuo forma parte de la política de Tubocaribe LTDA., como un proceso para mejorar permanentemente la eficacia del Sistema Integral de Gestión de Calidad, Ambiental, Seguridad y Salud Ocupacional.
- ✚ El equipo humano y mecánico de Tubocaribe LTDA., constituye una fórmula balanceada, con el objeto de suministrar productos y servicios de la calidad requerida, logrando así la satisfacción absoluta de sus clientes, Tubocaribe LTDA. espera obtener un retorno sobre la inversión que permita su crecimiento y continuidad hacia el futuro.

#### 1.1.9 Principios de la gestión de calidad.

- g Principio 1. Enfoque al cliente. Conocer y entender las necesidades actuales y futuras. Exceder expectativas de los clientes.
- g Principio 2. liderazgo. Unidad de propósito y dirección, ambiente interno y compromiso para el logro de los objetivos de la organización.
- g Principio 3. Participación del personal. Todos los niveles de la organización. Habilidades de las personas. Beneficios para la organización.
- g Principio 4. Enfoque basado en procesos. Resultados. Eficiencia. Actividades. Recursos.
- g Principio 5. Enfoque de sistema para la gestión. Planificación SGC. Interrelación de procesos. Objetivos de la organización.

- g Principio 6. Mejora continua. Organización. Desempeño global. Objetivo permanente.
- g Principio 7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones. Análisis de datos. Decisiones eficaces.
- g Principio 8. Relación mutuamente beneficiosa con el proveedor. Organización – Proveedor – Interdependencia (gana-gana). Crear valor

#### 1.1.10 Los Productos Tubería petrolera

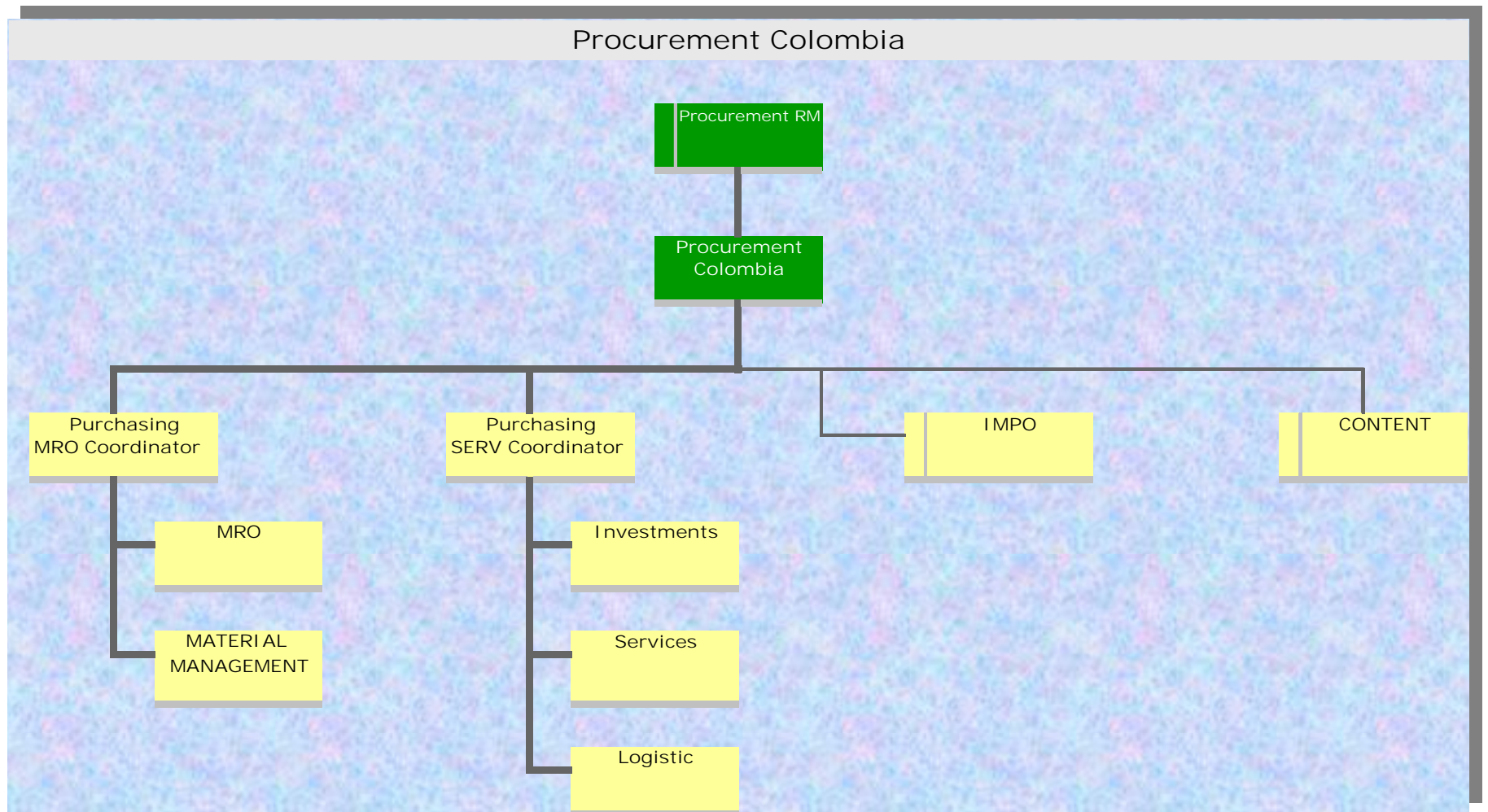
- a) API 5CT Revestimiento y producción
- b) API 5L Conducción
- c) Tubería conducción
- d) Tubería estructural

#### 1.1.11 Tipos de revestimiento que realizan

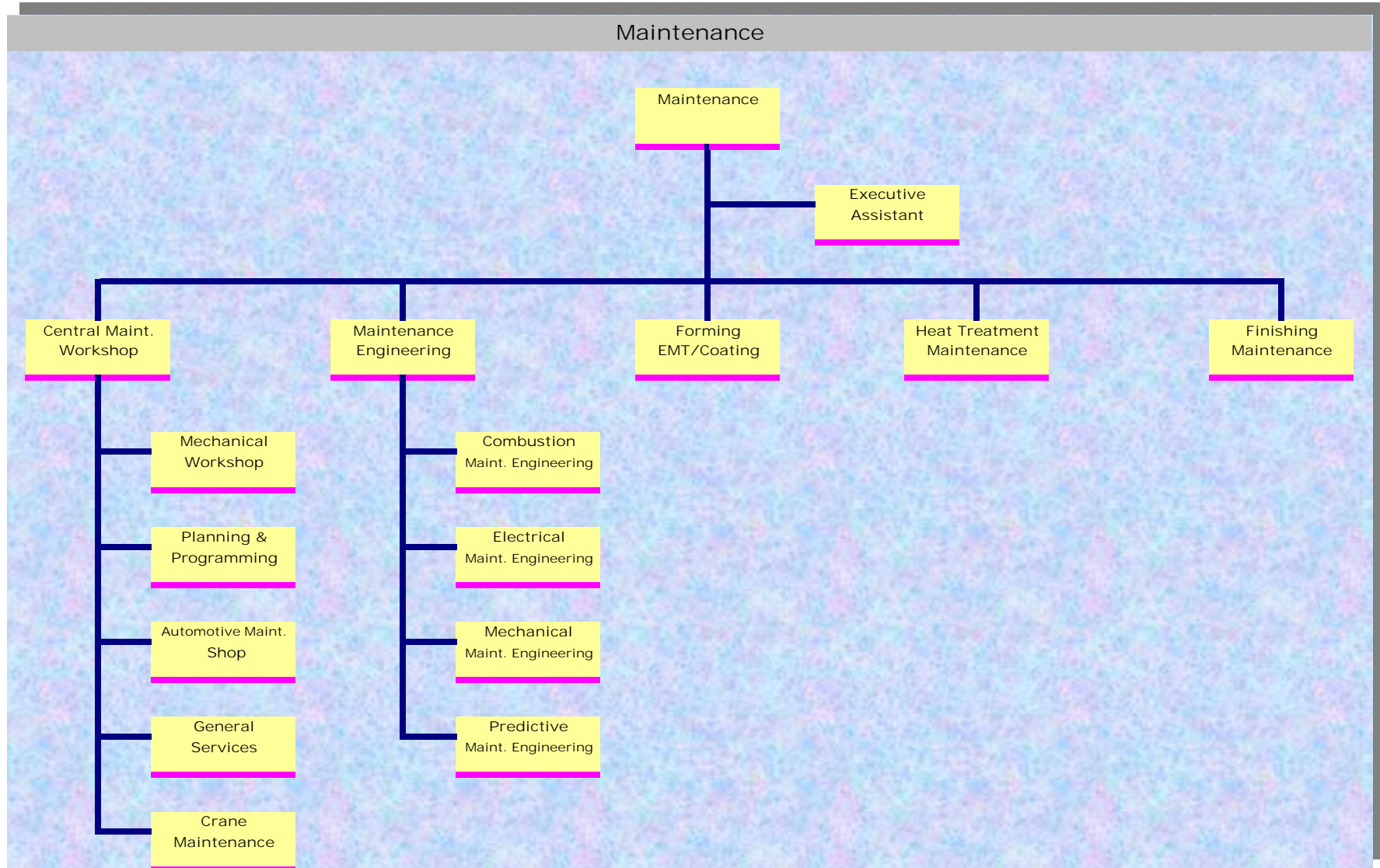
-  Monocapa
-  Bicapa
-  Tricapa



1.1.13 Estructura organizacional.

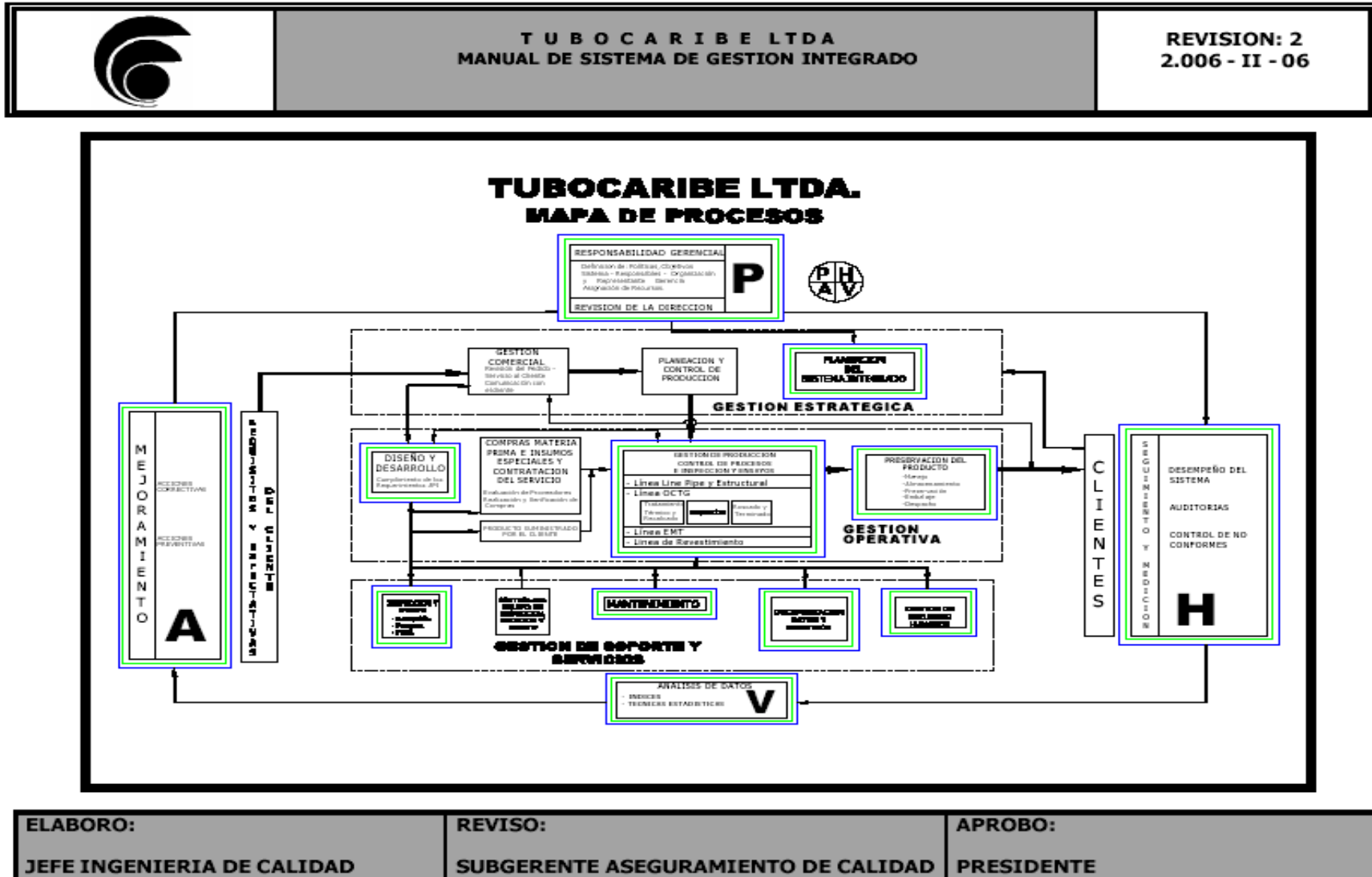


<sup>1</sup> Datos tomados en la plataforma workplace de Tenaris



<sup>1</sup> Datos tomados en la plataforma workplace de Tenaris

## 1.1.14 Mapa de procesos de Tenaris tubocaribe



## 1.2 TEMA

REDISEÑO DE LOS MANUALES DE FUNCIONES Y DISEÑOS DE NUEVOS CARGOS, REESTRUCTURA ORGANICA DE LAS FUNCIONES, MODIFICACION DE TAREAS Y ACTIVIDADES DE TENARIS TUBOCARIBE

## 1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A escala mundial los cambios de funciones, roles o tareas y en general de los procedimientos administrativos y tecnológicos en una empresa son reevaluados continuamente con el fin de ir innovando el desempeño de las tareas cotidianas, ya que el creciente grado de especialización, como consecuencia de la división del trabajo, hace necesario el uso de una herramienta que establezca los lineamientos en el desarrollo de cada actividad dentro de una estructura organizacional. De esta manera los manuales de funciones representan una herramienta de actualización, son de gran utilidad en la reducción de errores, en el cumplimiento de las políticas del organismo, facilitando la capacitación de nuevos empleados, proporcionando una mejor y más rápida inducción y entrenamiento en nuevos puesto de trabajo y elimina en gran medida la inseguridad del trabajador ante el cumplimiento de su tarea. En este sentido las organizaciones con visión futurista, están en la búsqueda constante de mejorar cada día sus funciones y procedimientos que ayudan a la completa realización del desempeño de tareas a cabalidad y dentro de estas herramientas se encuentran los manuales.

En ese orden de ideas, se presenta una realidad de cambios administrativos vividos dentro de Tubocaribe, derivados del proceso de venta de la empresa también cambios culturales, y modificaciones de los enfoques visionales. Dichos ajuste han ocasionado cambios en la estructura empresarial.

En el 2005 TUBOCARIBE LTDA es vendida a Maverick Tube Corporation, con los cambios propios de un proceso de este tipo, generados por la nueva cultura administrativa. Esto se reflejó en el replanteamiento de la estructura y en consecuencia de las funciones del personal de la empresa.

Luego en el 2006 se dio el proceso de integración de Tenaris y Maverick Tube Corporation, generando un nuevo ciclo de cambios al interior de la empresa. Nuevamente las diferentes culturas y visiones influyeron de forma decisiva en la alineación de los procedimientos, procesos, recursos humanos, operaciones y funciones de la organización. Con la llegada del grupo tenaris se generaron cambios en cuanto a la tecnología, las finanzas, los niveles de producción y el talento humano, la parte más afectada fue la estructura organizacional, la cual requiere de cambios significativos en los manuales de funciones con la finalidad de asegurar los niveles de eficiencia y productividad, es de tener en cuenta que la empresa podría incurrir en altos costos debido al riesgo que existe con personas que fueron contratadas para ejecutar ciertas tareas, pero que al momento de la fusión se vieron afectadas por cambios en las funciones y exigencias del cargo, de hecho, estas podrían no tener las competencias necesarias para su desempeño. Lo anterior podría generar un periodo muerto con un alto costo económico viéndose afectados los niveles de producción.

Actualmente, se está viviendo un proceso de fusión debido a la compra de Maverick (empresa a la cual pertenece tubocaribe) por el grupo tenaris. Esta situación ha generado una serie de cambios en todas las áreas de la empresa por la nueva cultura administrativa, viéndose afectada la estructura organizacional y generando modificaciones que pueden desviar el normal desempeño de sus actividades, que a su vez pudieran repercutir en bajas de eficiencia, productividad y el factor económico.

Por tal motivo se hace necesario realizar una revisión en la estructura organizacional para diagnosticar las necesidades generadas por la fusión tales como rediseño y levantamientos

de nuevos cargos acordes a las necesidades para garantizar la eficiencia y productividad de cada una de las personas que hacen parte de este proceso productivo y poder garantizar los niveles de producción esperados al igual que el fortalecimiento del factor económico.

#### 1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son los requerimientos necesarios de los actuales manuales de funciones de la empresa Tubocaribe, después de la fusión con Tenaris, para asegurar el correcto funcionamiento de las actividades de esta empresa y optimizar los niveles de eficiencia y productividad?

#### 1.5 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Este trabajo permitirá evaluar el sentido de adaptación resultante de la fusión entre las dos empresas a través de un diagnóstico para determinar las necesidades y realizar e implementar la actualización de los manuales.

1.5.1 Delimitación cronológica. La realización de esta investigación se inició a partir del 01 de octubre, y finalizó con la entrega del informe final en la fecha estipulada por la Universidad, 7 de noviembre del año 2007.

#### 1.6 OBJETIVO

1.6.1 Objetivo General. Rediseñar los manuales de funciones y el diseño de nuevos cargos de la empresa Tubocaribe después de la fusión con Tenaris, que permitan el

correcto funcionamiento de la empresa.

#### 1.6.2. Objetivos Específicos

- d Establecer la forma en que afectó el proceso de fusión de la empresa en la estructura organizacional para fijar el punto de partida del trabajo a desarrollar.
- d Realizar un diagnóstico de los actuales manuales de funciones de la empresa, para identificar las necesidades y requerimientos de cambio en cada puesto de trabajo.
- d Involucrar a los trabajadores en el proceso de cambio de los manuales de funciones a fin hacer las modificaciones sobre la puesta en marcha de su trabajo en el día a día.

#### 1.7 JUSTIFICACIÓN

Esta investigación es de vital importancia para la empresa TuboCaribe Ltda., porque dará seguridad a los empleados y a los empresarios, ya que podrán realizar sus funciones de manera correcta, optimizando así los niveles de eficiencia y productividad, apuntando siempre al fortalecimiento en su parte económica y tecnológica.

El alcance en los resultados de este proyecto va dirigido esencialmente a establecer parámetros que permitan lograr la integración requerida en busca de un engranaje adecuado de todas las funciones que permitan a la nueva organización a realizar el aporte necesario para el logro de los objetivos institucionales.

El impacto para la organización será mejorar para adquirir un nuevo modelo de gestión administrativa, a través de la cual logrará una nueva posición en el mercado y trabajar

enfocados por procesos logísticos hacia los clientes internos y externos, de esta manera se conocerán mejor las necesidades de atención y servicio, se identificarán oportunamente falencias en los procesos y facilitará la inducción y el entrenamiento del nuevo personal que sea requerido.

El trabajo es pertinente a los investigadores, por que contaban con el conocimiento necesario sobre la organización y sobre el tema en cuestión; esto contribuyó a su desarrollo y beneficio personal al igual que a la satisfacción de sus expectativas. Además era una gran experiencia realizar este proyecto, por cuanto se debía hacer uso de los conocimientos adquiridos en las aulas Universitaria, igualmente se presentaba la oportunidad de tener la experiencia de trabajar sobre un punto fundamental de la administración de empresas como es aprender a realizar los manuales de funciones en una organización donde se empalmaba la fusión de dos administraciones.

La realización del trabajo contó con el aval y la buena disposición de la alta gerencia, además de la colaboración del personal de la organización lo que hizo viable el desarrollo del proyecto.

Para la Universidad Tecnológica de Bolívar este estudio le representa un beneficio a nivel académico, por cuanto será un excelente material de consulta que aportará un eslabón más al conocimiento de los estudiantes de los programas de administración de empresas.

Para todas las empresas en general, es de gran utilidad ya que representa un gran beneficio rediseñar su manual de funciones porque para los directivos constituye la posibilidad de saber en detalle las obligaciones y características de cada puesto de trabajo.



## 2. MARCO REFERENCIAL

### 2.1 ANTECEDENTES DE ESTUDIOS ANTERIORES

Titulo: ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS  
5° EDICION CAPITULO 7

Autor: Idalberto chiavenato

Año: 1998

Titulo: DISEÑO DE UN MANUAL DE CARGOS PARA LA EMPRESA ÁVILA QUÍMICA, S.A. QUE FACILITE RECLUTAR Y SELECCIONAR LOS CANDIDATOS CON LAS COMPETENCIAS MÍNIMAS REQUERIDA.

Autor: JURADO ESPARZA BÁRBARA. [barbaraesparza@tutopia.com](mailto:barbaraesparza@tutopia.com)

Año: 2001

Lugar: Venezuela.

El aporte de estos documentos permite establecer los métodos para la elaboración de un manual de funciones que permita definir las características (competencias necesarias) para la para ocupar un puesto de trabajo.

## 2.2 MARCO HISTORICO<sup>1</sup>

Tubos del Caribe Ltda. TUBOCARIBE, inició operaciones en 1991 como la primera empresa colombiana productora de tubos petroleros bajo licencia del Instituto Americano del Petróleo API, TUBOCARIBE fue diseñada para abastecer la creciente industria petrolera de la región y los mercados de exportación a nivel mundial. Sus instalaciones industriales se encuentran ubicadas en Cartagena de Indias, puerto sobre la costa Atlántica de avanzada infraestructura, que permite atender mercados de exportación a través del Mar Caribe o del Canal de Panamá a los puertos de la Costa Pacífica. A partir de 1995, TUBOCARIBE puso en funcionamiento la planta de Revestimientos Externos de Tubería encaminada a satisfacer el mercado local e internacional de sistemas para la protección de líneas de transporte de hidrocarburos y otros fluidos, ofreciendo una línea de revestimientos que van desde los de origen epóxico hasta los de origen poliolefínico, conocidos comúnmente bajo el nombre de Tricapa y siguiendo en su proceso, cualquier norma internacional aplicable a los diferentes tipos de recubrimiento.

TUBOCARIBE opera bajo la filosofía de "Control Total de Calidad", lo cual asegura la más alta calidad en todos sus productos y servicios.

El sistema de aseguramiento de calidad aplicado en Tubocaribe S.A. se rige bajo los lineamientos de la norma ISO-9002 y esta certificado por BVAI (Bureau Veritas Aunity International) con el No. 18309 del 25 de octubre de 1996.

La ciudad de Cartagena es la sede de su planta industrial por la ubicación estratégica en Norte y Sur América. Además porque Cartagena de Indias es una de las ciudades Colombianas de mayor desarrollo industrial de hecho ofrece a Tubocaribe Ltda. una

---

<sup>1</sup> Datos elaborados en Tubocaribe por el jefe de Ingeniería de calidad y aprobado por el Subgerente de calidad. En pasaporte del sistema de calidad integrado. Edición 5ª. Cartagena de Indias. 2006

localización estratégica de fácil accesibilidad porque está localizada sobre la costa caribe colombiana, a una distancia inferior a 300 millas del Canal de Panamá. Cartagena permite a Tubocaribe Ltda. acceso ilimitado por el Atlántico y el Pacífico a los proveedores de acero en todo el mundo, así como a los mercados de exportación más distantes.

De igual forma Tubocaribe Ltda. cuenta con una larga experiencia en procedimientos logísticos alrededor del mundo, en desarrollo de programas enfocados hacia el manejo del medio ambiente y la seguridad industrial. Se caracteriza además por el espíritu de liderazgo de más de 1.200 personas en constante crecimiento profesional, guiados por los valores de la organización.

2.2.1 Aspectos situacional de la empresa durante el proceso de fusión. Cuando se dio la fusión de TuboCaribe Tenaris la empresa sufrió los siguientes cambios:

En la estructura organizacional, fue uno de los aspectos más importantes dentro del marco de la fisión, hubo movimientos de personal, cambios de puestos, cargos y funciones.

La cultura organizacional sufrió el mas grande cambio en toda la historia, los cargos directivos pasaron a manos de personas que venían de otras culturas (México, Argentina, e Italia) generando un choque cultural y administrativo sumado a las confusiones propias generadas por el cambio.

El nuevo modelo administrativo trajo sus exigencias en los niveles de productividad, la medición de los de los índices de producción, y el desempeño del personal operativo.

### 2.3 MARCO TEORICO.

Parafraseando lo dicho por el celebre administrador Frederick W. Taylor, conocido más comúnmente como el padre de la escuela tradicional, quien veía la administración como un proceso para obtener cosas hechas por personas operando independientemente o en grupos, y su enfoque al problema administrativo era directo y sencillo, afirmaba que se debía definir el problema, analizar la situación de trabajo en todos sus aspectos, aplicar técnicas cuantitativas a todos aquellos aspectos capaces de ser medidos, experimentar manteniendo todos los demás factores del trabajo constante, excepto el que debía ser cambiado, desarrollar una guía derivada de las observaciones y finalmente probar la validez de dicha guía a través de aplicaciones subsecuentes. En razón a esto se siguieron los pasos indicados por Taylor en la empresa Tenaris Tubocaribe, observando que al producirse la fusión de las dos empresas la estructura administrativa se alteró, por tanto se debía trabajar sobre los cambios más críticos que estaban afectando la estructura administrativa por la fusión, en tal sentido se trazó la meta de rediseñar el manual de funciones de dicha empresa<sup>2</sup>.

La administración en una empresa está constituida por una estructura organizacional que proporciona el máximo de organización e integración de esfuerzos hechos por personas, a la vez se estimula la autonomía esencial en las divisiones, departamentos y demás unidades de la empresa.

Toda empresa necesita un marco estable y comprensible (estructura organizacional) en el cual puedan trabajar las personas unidas para alcanzar las metas de la organización. Desde luego, el proceso gerencial implica hacer cambios en la estructura organizacional cuando sean necesarios y tomar decisiones por el bienestar de la empresa, de tal manera

---

<sup>2</sup> <sup>2</sup> LUNA Emilia. Manual de organización de una empresa petroquímica. República Dominicana. 1997. [lulutech@codetel.net.do](mailto:lulutech@codetel.net.do)

que pueda durar desde el presente hasta el futuro; en este sentido se debe tener una estructura sólida para aceptar cambios en aras del crecimiento de la misma. El marco está constituido básicamente por los manuales de funciones con el fin de Fijar lineamientos básicos para la elaboración de la descripción de los perfiles de cargos y funciones.

El Manual de funciones, le permitiría a la empresa conocer las características, requerimientos y atribuciones que debe cumplir el personal para que de esta forma su labor sea más eficiente y productiva.

En ese orden de ideas se puede decir que un Manual de funciones es la definición de la estructura organizativa de una empresa. Engloba el diseño y descripción de los diferentes puestos de trabajo y las actividades que ejecuta, estableciendo normas de coordinación entre ellos, por eso se concibe como un instrumento eficaz de ayuda para el desarrollo de la estrategia empresarial. Determina y delimita los campos de actuación de cada área y puesto de trabajo.

Para diseñar un manual de funciones en una empresa se debe tener en cuenta 7 pasos<sup>3</sup>:

1. Visita a la empresa y entrevista con los responsables para y obtención de información sobre:
  - d Organización de la empresa.
  - d Objetivo estratégico de la empresa
  - d Características y actividades realizadas en las diferentes áreas y puestos de trabajo.
2. Análisis del estado de la organización de la empresa.

---

<sup>3</sup> STONER, James - FREEMAN, Edward - GILBERT, Daniel. Administración. Sexta Edición. México, Prentice Hall hispanoamericana, S.A., 1996, página 348.

3. Documentación y racionalización del estado actual de la organización.
4. Elaboración de un manual de funciones tentativo.
5. Cotejar el contenido del manual tentativo con las funciones y/o actividades del personal de la empresa.
6. Modificación, correcciones y/o rediseño del manual si las hubiera.
7. Presentación del manual de funciones a la empresa.

Stoner, Freeman y Gilbert (1996)<sup>4</sup> sostienen que “la estructura organizacional es un marco que prepara a los gerentes para dividir y coordinar las actividades de los miembros de una organización.” (p.345). De manera similar, Robbins (1996) expone que “una estructura organizacional define cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas o funciones en los puestos.” (p.550).

Elton Mayo fue más allá de la estructura administrativa, él agregó una nueva dimensión a las entonces existentes, por que para ser eficiente el gerente o administrador debe reconocer y comprender al trabajador individual como persona con deseos, motivos, instintos, y objetivos personales que necesitan ser satisfechos para que se pueda cumplir, o lo que es lo mismo que las personas que componen esa estructura organizacional deben estar motivadas y satisfechas sus necesidades para que el proceso productivo pueda darse de manera eficiente.<sup>5</sup>

Finalmente Henri Fayol padre de la escuela del proceso administrativo apunta su teoría hacia la enumeración de las funciones administrativas, las cuales todavía se estudia como un tratado actual sobre la administración, y su clásico análisis de las funciones administrativas ha pasado la prueba del tiempo.<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> Ibid

<sup>5</sup> LUNA Emilia. Manual de organización de una empresa petroquímica. República Dominicana. 1997. [lulutech@codetel.net.do](mailto:lulutech@codetel.net.do)

<sup>6</sup> Ibíd..

2.3.1 Clase de Manuales. Los manuales administrativos son una herramienta muy útil en la administración, ya que facilitan el aprendizaje de la organización y proporcionan la orientación precisa que requiere el ejercicio humano en las unidades administrativas, fundamentalmente a nivel operativo o de ejecución. Es una fuente de información en las cuales se trata de mejorar y orientar los esfuerzos de un empleado, para lograr la realización de las tareas que se le han encomendado. Para saber con qué tipo de manuales debe trabajar una empresa dependerá de las necesidades que tenga cada una.

En consecuencia de ello los manuales pueden ser de varios clases:

- d) Manuales de Organización. Describen la organización formal, mencionado, para cada puesto de trabajo, los objetivos del mismo, funciones, autoridad y responsabilidad. Este es producto de la planeación organizacional y abarca todo el organismo, indicando la organización formal y definiendo su estructura funcional.
- d) Manual de Políticas. El manual de políticas contiene los principios básicos que regirán el accionar de los ejecutivos en la toma de decisiones. Se refiere a presentar por escrito los deseos y actitud de la dirección superior; para toda la empresa, estas políticas generales establecen líneas de guía, un marco dentro del cual todo el personal puede actuar de acuerdo a condiciones generales.
- d) Manual de procedimientos y normas. El manual de procedimientos y normas describe en detalle las operaciones que integran los procedimientos, las normas a cumplir por los miembros de la organización compatibles con dichos procedimientos administrativos en el orden secuencial de su ejecución. Este es también resultado de la planeación, contiene los procedimientos de todas las unidades orgánicas que conforman en un organismo social, a fin de uniformar la forma de operar.

- d Manual del especialista. El manual para especialistas contiene normas o indicaciones referidas exclusivamente a determinado tipo de actividades u oficios. Se busca con este manual orientar y uniformar la actuación de los empleados que cumplen iguales funciones.
- d Manual del empleado. El manual del empleado contiene aquella información que resulta de interés para los empleados que se incorporan a una empresa, dichos temas se refieren a objetivos de la empresa, actividades que desarrolla, planes de incentivos y programación de carrera de empleados, derechos y obligaciones, etc.
- d Manual de propósito múltiple. El manual de propósitos múltiples reemplaza total o parcialmente a los mencionados anteriormente, en aquellos casos en los que la dimensión de la empresa o el volumen de actividades no justifique su confección y mantenimiento.

2.3.2 Ventajas y desventajas de los manuales. Los manuales administrativos ofrecen una serie de posibilidades que reflejan la importancia de estos. Sin embargo, tienen ciertas limitaciones, lo cual de ninguna manera le restan importancia.<sup>7</sup>

✚ Ventajas de los manuales. Entre las principales ventajas de los manuales se encuentran las siguientes:

- ü Son un compendio de la totalidad de funciones y procedimientos que se desarrollan en una organización que apoya y mantiene un sólido plan de la organización.
- ü La gestión administrativa y la toma de decisiones no quedan supeditadas a improvisaciones o criterios personales del funcionario actuante en cada momento.

---

<sup>7</sup> GÓMEZ Ceja, Guillermo (1997) *Sistemas Administrativos Análisis y Diseño*, MC GRAW HILL Interamericana Editores, S.A. México DF. 1ra. Edición.



- ü Clarifican la acción a seguir o la responsabilidad a asumir en aquellas situaciones en las que pueden surgir dudas respecto a qué áreas debe actuar o a que nivel alcanza la decisión o ejecución.
- ü Mantienen la homogeneidad en cuanto a la ejecución de la gestión administrativa y evitan La formulación de la excusa del desconocimiento de las normas vigentes.
- ü Son un elemento cuyo contenido se ha ido enriqueciendo con el transcurso del tiempo.
- ü Facilitan el control por parte de los supervisores de las tareas delegadas al existir
- ü Asegura que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes.
- ü Facilita el estudio de los problemas de organización.
- ü Sirve como una guía eficaz para la preparación, clasificación y compensación del personal clave.
- ü Determina la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la organización.
- ü Evita conflictos jurisdiccionales y la yuxtaposición de funciones.

✚ Desventajas de los manuales. Entre las desventajas de los manuales podemos destacar:

- ü Existe un costo en su redacción y confección que, indudablemente, debe afrontarse.
- ü Exigen una permanente actualización, dado que la pérdida de vigencia de su contenido causa su total inutilidad.
- ü No incorporan los elementos propios de la organización informal, la que evidentemente existe pero no es reconocida en los manuales.
- ü Su deficiente elaboración provoca serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.
- ü Si no se actualiza periódicamente, pierde efectividad.

- ü Resulta difícil definir el nivel óptimo de síntesis o de detalle a efectos de que sean útiles y suficientemente flexibles.
- ü Su utilidad se ve limitada o es nula cuando la organización se compone de un número reducido de personas y, por lo tanto, la comunicación es muy fluida y el volumen de tareas reducido.

2.3.3 Utilidad y beneficios del diseño de un manual para la empresa Tenaris Tubocaribe. Porque la empresa puede:

- d Determinar y delimitar los campos de actuación de cada colaborador (tareas, atribuciones, responsabilidades).
- d Permite que las personas interaccionen con un mayor conocimiento de su rol dentro de la empresa, lo que ayuda en el proceso de comunicación, integración y desarrollo de la misma.
- d Elimina desequilibrios en cargas de trabajo, omisiones, duplicidad de funciones, cuellos de botella, circuitos de trabajo irracionales, etc.
- d Es un instrumento muy útil para planificar la plantilla de la empresa y la posible variación de los puestos de trabajo, así como para definir planes de carrera.
- d Los conocimientos específicos del sector que Tenaris Tubocaribe posee al elaborar el manual de funciones.<sup>8</sup>

El Manual de Funciones es un instrumento que facilita la ubicación y orientación del personal que conforma la estructura empresarial, además permite establecer claras delimitaciones en las funciones y responsabilidades de cada cargo.<sup>9</sup> Este deberá realizarse una vez se hayan realizados los respectivos análisis de cada cargo o puesto de trabajo.

---

<sup>8</sup> AIDIMA, INSTITUTO TECNOLÓGICO DEL MUEBLE, MADERA, EMBALAJE Y AFINES [www.aidima.es](http://www.aidima.es)

<sup>9</sup> URDANETA Orlando. Elaboración de Manuales de requisitos. Técnicas y Consejos. En revista gerencial Al Día, No 31, julio 1992. [info@difementes.com](mailto:info@difementes.com)

<sup>10</sup> *Ibíd.*

2.3.4 Aspectos a tener en cuenta para diseñar unos manuales de funciones.<sup>10</sup> El diseño de los manuales de funciones es igual para cualquier tipo de empresas, es decir ya sea limitada, anónima etc., porque la finalidad última del manual es definir la estructura de la empresa, cargos que la conforman, así como las funciones, responsabilidades, requisitos y relaciones jerárquicas, en consecuencia para la elaboración de un manual de funciones se debe:

1. Definir la estructura organizacional de la empresa.
2. Definir la nominación y número de cargos que conformaran la estructura.
3. Asignar a cada cargo las funciones que le corresponden.
4. Establecer los requisitos (estudios, experiencia, perfil) necesarios para desempeñar las funciones asociadas.
5. establecer las relaciones jerárquicas entre los diferentes cargos.
6. Aprobar y divulgar el manual de la empresa.

De acuerdo a lo anterior se puede ilustrar los puntos que debe tener un manual de funciones para cada puesto de trabajo:

Cuadro 1. Estructura de un manual de funciones para un puesto de trabajo.

FUNCIÓN DE LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO	
TITULO DEL CARGO:	IDENTIFICACIÓN
SUPERIOR INMEDIATO:	FECHA DE APROBACIÓN:
FECHA DE EMISIÓN:	APROBADO POR:
PROPOSITO	

PRINCIPALES RESPONSABILIDADES	
DESCRIPCIÓN	
TÍTULO DEL CARGO:	UNIDAD DE LA ORGANIZACIÓN
INFORMA A:	PERSONAL DE AREA:
TÍTULO DEL TRABAJO:	IDENTIFICACIÓN:
POSICIÓN DE LA OFICINA:	FECHA DE APROBACIÓN:
FECHA DE EMISIÓN	APROBADO POR:

PERFIL
EDUCACIÓN Y EXPERIENCIA:

OPERACIÓN DEL TRABAJO	
INTERNA	EXTERNA

PRINCIPALES RESPONSABILIDADES
-------------------------------

Fuente: elaborado por el grupo investigador siguiendo las pautas indicadas.

2.3.5 Requerimientos de un puesto de trabajo. Es usual reunir información con respecto a los requerimientos humanos del puesto tales como los conocimientos o las habilidades con los que se relaciona (educación, capacitación experiencia laboral), así como los atributos personales (aptitudes, características físicas, personalidad, intereses) que se requieren.

En los requerimientos de un cago o puesto en una empresa se tienen en cuenta:

- ù Descripción de Funciones. Por lo general primero se obtiene información sobre las actividades de trabajo desempeñadas tales como limpieza, codificar, galvanizar, codificar o pintar. En ocasiones, la lista de actividades indica también como, por qué y cuándo un trabajador desempeña cada actividad.
- ù Perfil del Ocupante. También es posible reunir información sobre el comportamiento humano como sensibilidad, comunicación, toma de decisiones y escritura. En este punto se incluye información referente a las exigencias personales del puesto en términos de gasto de energía, caminar largas distancias y otros.
- ù Responsabilidad. Se especifica la responsabilidad del ocupante con respecto al uso, supervisión y mantenimiento de las máquinas, herramientas, equipo y auxiliares utilizados en el cargo o sus dependientes directos.
- ù Contexto del Puesto. Este Comprende la información referente a cuestiones como condiciones físicas, horario de trabajo, el contexto social y organización, por ejemplo, la gente con la que el empleado deberá interactuar habitualmente. También puede reunirse aquí información sobre los incentivos financieros y no financieros vinculados con el empleo.

Para realizar un análisis de cargo en una empresa se debe:

- ù Determinar el uso de la información del análisis de puesto. Empiece por identificar el uso que dará la información, ya que eso permitirá determinar el tipo de datos que se reúna y la técnica que utilice para hacerlo.
- ù Realizar técnicas como: entrevistar a los empleados y preguntarles en qué consiste el puesto y cuáles son sus responsabilidades, son útiles para redactar las descripciones de puestos y seleccionar los empleados. El cuestionario de análisis de posición no proporciona la información específica para descripciones de puestos, pero

proporcionan clasificaciones numéricas para cada puesto, que se pueden utilizar para compararlos con propósitos de compensaciones. Por tanto el primer paso es determinar el uso de información del análisis de puestos. Entonces podrá decidir cómo reunir información.

- ù Una vez recopilada la información: es necesario revisar la disponible anteriormente, como organigramas, diagramas de proceso y descripciones de puestos. Los organigramas muestran la forma en que el puesto en cuestión se relaciona con otras posiciones y cuales su lugar en la organización. En el organigrama se identifica el título de cada posición y, por medio de las líneas que las conectan, se muestra quién reporta a quién y con quien se espera que la persona que ocupa el puesto se comuniquen. Un diagrama de proceso permite una comprensión más detallada del flujo de trabajo que en la que se puede obtener del organigrama. En su forma más simple, un diagrama de proceso muestra el flujo de datos de entrada y datos de salida del puesto estudiado. Por ejemplo, se espera que el empleado de control de inventario reciba el inventario de los proveedores, tome las solicitudes de inventario de los dos gerentes de planta y proporcione en lo que le solicitan a estos gerentes, así como la información del estado de los inventarios actuales.
- ù Seleccionar posiciones representativas para analizarlas. Esto es necesario cuando hay muchos puestos similares por analizar y toma demasiado tiempo el análisis del puesto por ejemplo las posiciones de todos los trabajadores de ensamble.
- ù Reúna información del análisis del puesto. El siguiente paso es analizar realmente el puesto, obtenidos los datos sobre las actividades que involucra, la conducta requerida a los empleados, las condiciones de trabajo y los requerimientos humanos. Para esto debe utilizarse una o más técnicas de análisis de puesto.
- ù Revisar la información con los participantes. El análisis del puesto ofrece información sobre la naturaleza y funciones del puesto. Esta información debe ser verificada con el trabajador que lo desempeña y un superior inmediato. Revisar la

información ayudará a determinar si es correcta, si está completa y si es fácil de entender para todos involucrados. Este paso de revisión puede ayudarle a obtener la aceptación del ocupante del puesto de los datos del análisis que se obtuvieron, al darle la oportunidad de modificar la descripción de las actividades que realiza.

- ù Elaborar una descripción y especificación del puesto. En la mayoría de los casos, una descripción y especificación de un puesto son dos resultados concretos del análisis de la posición. La descripción del puesto es una relación por escrito de las actividades y responsabilidades inherentes al puesto, así como de sus características importantes como las condiciones de trabajo y los riesgos de seguridad. La especificación del puesto resume las cualidades personales.

2.3.6 Utilidad del Análisis de los puestos de trabajo. Este análisis apoya a otras actividades que se realizan en el Departamento de Administración de Recursos Humanos, tales como:

- ù Reclutamiento y Selección. El análisis de puesto proporciona información sobre el puesto y los requerimientos humanos necesarios para desempeñar esas actividades. Esta descripción del puesto es la información de la especificación del puesto, y establece la base sobre la que se decide qué tipo de personas se reclutan y contratan.
- ù Compensaciones. También es necesaria una clara comprensión de lo que cada empleo representa para estimular su valor y la compensación apropiada para cada uno. Éstos se debe a que la compensación está vinculada generalmente con la capacidad requerida, el nivel de educación, los riesgos de seguridad y otros, todos ellos son factores que se identifican por medio del análisis de puesto. También se verá que muchas empresas clasifican los puestos en categorías, el análisis de puesto ofrece los datos para determinar el valor relativo de cada posición para que pueda ser clasificada.

- ù Evaluación de desempeño. La evaluación de desempeño consiste en comparar el desempeño real de cada empleado con el rendimiento deseado. Con frecuencia es mediante el análisis de puesto que los ingenieros industriales y otros expertos determinan los criterios que se deben alcanzar y las partidas específicas que realizar.
- ù Capacitación. También se utilizará la información del análisis del puesto para diseñar los programas de capacitación y desarrollo. El análisis y las descripciones del puesto resultantes muestran el tipo de habilidades y por tanto de capacitación que se requieren.

2.3.7 Métodos tradicionales utilizados en análisis de cargo. La obtención de los datos para análisis del puesto requiere por lo general de: El especialista de recursos humanos. El ocupante del cargo. El supervisor.

- ù El Especialista. Podría tener que observar y analizar el trabajo que se realiza y después preparar una descripción y especificación del puesto.
- ù El supervisor y el Empleado. Participarán también, quizás llenando cuestionarios en los que se listen las actividades del subordinado. Tanto supervisor como trabajador podrían revisar y verificar las conclusiones del análisis del puesto con respecto a sus actividades y deberes. Por tanto, el análisis de cargos suele implicar un esfuerzo común entre el especialista, el supervisor y el trabajador.

Los métodos se que se utilizan son:

- ù La Entrevista. Existen tres tipos de entrevistas que pueden utilizar para obtener datos por el análisis de puestos:

? Entrevistas Individuales con cada empleado.



- ? Entrevistas Colectivas con grupos de empleados que desempeñen en el mismo trabajo
- ? Entrevistas con uno o más Supervisores que tengan un conocimiento a fondo del desarrollo del puesto que se está analizando. La entrevista grupal se emplea cuando un gran número de personas realiza un trabajo similar o idéntico, de esta manera se obtienen rápidamente y a bajo costo datos sobre el puesto.

Por lo general, el supervisor inmediato del trabajador asiste a la sesión de grupo; si no es así, es bueno entrevistar al supervisor por separado para obtener su punto de vista sobre los deberes y responsabilidades del puesto. Cualquiera que sea el tipo de entrevista que se utilice, es importante que entrevistado entienda perfectamente la razón de la misma, ya que existe una tendencia a mal interpretar estas entrevistas como evaluaciones de eficiencia.

ù Cuestionarios. Otro medio eficaz para obtener información en el análisis del puesto es que los empleados respondan cuestionarios en los que describan los deberes y responsabilidades relacionadas con su empleo. Lo que hay que decidir en este caso es que tan estructurado debe ser el cuestionario y las preguntas que se tienen que incluir. El cuestionario puede ser abierto y sólo pedirá el empleado que describa las actividades principales o con listas de verificación muy estructuradas. En la práctica, el mejor cuestionario suele estar a la mitad de estos extremos. Un cuestionario típico de análisis de puestos puede tener varias preguntas abiertas así como preguntas estructuradas. El cuestionarios tiene sus ventajas y desventajas:

#### Ventajas

- ? Es una forma eficaz y rápida de obtener información de un gran número de empleados.
- ? Es menos costoso que entrevistar, por ejemplo, a cientos de empleados.

### Desventajas

? El desarrollo y revisión del cuestionario puede ser un proceso costoso y tardado.

ù Observación La observación directa es especialmente útil en los trabajos que consisten principalmente en actividades físicas observables. Ejemplos de estas ocupaciones son las del empleado de limpieza, de línea de ensamblaje y de La observación directa es especialmente útil en los trabajos que consisten principalmente en actividades físicas observables. Ejemplos de estas ocupaciones son las del empleado de limpieza, de línea de ensamblaje y de contabilidad.

Por otra parte, la observación a menudo no es apropiada cuando el puesto requiere de una gran cantidad de actividad mental difícil de evaluar o con frecuencia se espera que el empleado participe en actividades importantes que podrían ocurrir sólo ocasionalmente, como una enfermera que maneja emergencias.

La observación directa se utiliza por lo regular junto con las entrevistas. Una forma de hacerlo es observar al empleado en su trabajo durante un ciclo completo de labores. Ciclo es el tiempo que le llevó a realizar el trabajo; puede ser 1 minuto para un empleado de línea de ensamblar o 1 hora, un día o más para trabajos complejos.

En este punto se toman notas de todas las actividades observadas durante el desarrollo del trabajo. Después de acumular tanta información como sea posible, se entrevista al trabajador.

Es necesario alentar a la persona a que aclare los puntos no entendidos y que explique las actividades adicionales que realiza que no se hayan observado. Otra forma de hacerlo es observar y entrevistar al mismo tiempo que el empleado realiza su trabajo.

Sin embargo, es mejor no hacer algunas preguntas hasta después de la observación, ya que eso permite observar al empleado sin interrumpir su trabajo. A su vez ayuda a reducir las posibilidades de que el empleado se ponga nervioso o que modifique de alguna manera su rutina normal.

ù Método Mixto. Cuando no es posible desarrollar en su totalidad cualquiera de los métodos anteriores, el comité debe tomar la decisión de combinarlos para hacer práctico el análisis de puestos.

ù Método de Informes Sucesivos (Bitácora del participante) Se puede pedir a los trabajadores que lleven un diario o bitácora o listas de cosas que hacen durante el día. El trabajador debe anotar cada actividad que realice. En términos generales los datos que reúne el análisis de cargos se concentra en el cuestionario que se diseñe. Los datos que debe obtener son:

- ? Identificación y actualización.
- ? Deberes y responsabilidades.
- ? Aptitudes humanas y condiciones de trabajo.
- ? Niveles de desempeño.
- ? Generalidad del puesto.
- ? Descripción genérica de las funciones del puesto.
- ? Descripción analítica de las funciones.

## 2.4 PROCESOS IDENTIFICADOS EN TUBOCARIBE LTDA. PARA EL MANUAL DE FUNCIONES

### 1. Responsabilidad Gerencial.

 **OBJETIVO:** Revisar, evaluar la eficacia del sistema gestión integrado,

garantizando el cumplimiento con las normas API Q1, ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18000 y la toma de acciones que conduzcan al mejoramiento continuo de la organización.

- ✚ ALCANCE: Cubre la revisión gerencial realizada anualmente, los objetivos, su seguimiento.

## 2. Gestión Comercial.

- ✚ OBJETIVO: Identificar y conocer las necesidades y expectativas del cliente confrontándolas con la capacidad de la organización, asegurando la comunicación apropiada, estableciendo fuentes de información que permitan valorar la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de los requisitos por parte de la organización.
- ✚ ALCANCE: cubre desde la identificación de las necesidades del cliente, revisión de pedidos, incluyendo la modificación, asistencia y soporte técnico y retroalimentación de la satisfacción del los clientes.

## 3. Planeación.

- ✚ OBJETIVO: Realizar la planeación y control de las corridas de producción cumpliendo con los requisitos y expectativas de nuestros clientes, asegurando la calidad de los productos y entrega a tiempo
- ✚ ALCANCE: Cubre desde la recepción de los pedidos, comunicación interna y seguimiento de las actividades necesarias para asegurar el cumplimiento en la entrega del pedido para su despacho.

## 4. Aseguramiento de la Calidad.

- ✚ OBJETIVO: Asegurar que se definan las acciones necesarias que nos permitan alcanzar los resultados esperados, coherentes con la estrategia de la organización, la política integrada y los requisitos del producto, procurando la mejora continua

de los procesos.

- ✚ ALCANCE: Cubre los requisitos generales del sistema de gestión integrado.

## 5. Operaciones.

- ✚ OBJETIVO: Establecer y definir los pasos secuenciales, para asegurarse de que el producto resultante, es capaz de satisfacer los requisitos para su aplicación especificada o uso previsto, cuando sea conocido
- ✚ ALCANCE: Cubre las etapas de planeación, entrada, resultados, revisión, verificación, validación y control de cambios del diseño y desarrollo de productos.

## 6. Adquisiciones.

- ✚ OBJETIVO: Determinar cantidad y calidad de materia prima e insumos especiales y/o servicio a comprar, asegurando que lo suministrado sea por proveedores previamente evaluados y seleccionados y cumplen con los requisitos especificados por la organización, garantizando la continuidad del proceso productivo.
- ✚ ALCANCE: Cubre desde la selección de los proveedores hasta la verificación y liberación de los productos y/o servicios.

## 7. Control de procesos – Línea Line Pipe y Estructural.

- ✚ OBJETIVO: Gestionar y ejecutar el proceso de corte, formado y terminado de la tubería, con eficacia en el desarrollo del programa de planeación de producción (PCP) garantizando el cumplimiento de las características de calidad establecidas por la norma API o cualquier otra tomada como referencia.
- ✚ ALCANCE: Cubre desde el corte de la bobina maestra hasta la entrega de la Tubería de acero API 5L y ASTM al almacén de productos terminados y de la API

5CT al delta y/o tratamientos térmicos

#### 8. Inspección.

- ✚ OBJETIVO: Gestionar y ejecutar la inspección en procesos y finales, con el propósito de verificar que se cumplan los requisitos especificados del producto garantizando una correcta identificación, segregación, disposición del producto no conforme, y su liberación.
- ✚ ALCANCE: Cubre todas las inspecciones en proceso e inspección final

#### 9. Control de proceso - tratamientos térmicos y recalcados.

- ✚ OBJETIVO: Gestionar y ejecutar el proceso de tratamiento térmico y recalcado de la tubería con eficacia en el desarrollo del programa de planeación de producción (P.C.P) garantizando el cumplimiento de las características de calidad establecidas por la norma API o cualquier otra tomada como referencia.
- ✚ ALCANCE: Recalcado de tubería tubing y tratamiento térmico de tubería Tubing, Casing y 5L cuando la especificación así lo requiera.

#### 10. Control de proceso - roscado y terminado.

- ✚ OBJETIVO: Gestionar y ejecutar el proceso de roscado y Terminado de la tubería, con eficacia en el desarrollo del programa de planeación de la producción (PCP) garantizando el cumplimiento de las características de calidad establecidas por la norma API o cualquier otra norma tomada como referencia.
- ✚ ALCANCE: cubre operaciones de almacenamiento de tubería en proceso, biselado, roscado, acoplado, marcación, barnizado y entrega de tubería terminada al APT

#### 11. Control de procesos - Línea EMT.

- ✚ OBJETIVO: Realizar el proceso de corte y formado de la tubería de conducción eléctrica EMT con eficacia en el desarrollo del programa de planeación de la producción (PCP), garantizando el cumplimiento de las características de calidad establecidas por las normas tomadas como referencia.
- ✚ ALCANCE: Cubre desde el corte de las bobinas maestras hasta la entrega de tubería de conducción eléctrica EMT el Almacén de Productos Terminados.

#### 12. Control de proceso - línea de revestimiento.

- ✚ OBJETIVO: Gestionar y ejecutar el proceso de revestimiento externo de tubería con eficacia en el desarrollo del programa de planeación de la producción - P.C.P.- garantizando el cumplimiento de las características de calidad establecidas por la norma tomada como referencia
- ✚ ALCANCE: Cubre la aplicación del revestimiento externo monocapa y multicapa en diámetros desde 2 3/8" hasta 42"

#### 13. Preservación del producto.

- ✚ OBJETIVO: Asegurar los procesos de manejo, almacenamiento, empaque, preservación y despacho de los productos y materiales, de tal forma que se garantice el cumplimiento de los requisitos especificados en cada una de estas operaciones.
- ✚ ALCANCE: Cubre desde la recepción de productos y materiales (incluyendo los suministrados por el cliente) hasta la entrega de productos terminados (desnudos o revestidos).

#### 14. Inspección y Ensayos.

- ✚ OBJETIVO: Gestionar las inspecciones y ensayos de productos y materiales durante la recepción, proceso y finales, con el propósito de verificar que se cumplan los requisitos especificados, garantizando una correcta identificación, segregación y disposición del producto no conforme.
- ✚ ALCANCE: Cubre todas las inspecciones y ensayos de recepción, procesos y finales.

#### 15. Control del equipo de Inspección, Medición Y Ensayos (Metrología).

- ✚ OBJETIVO: Garantizar que los equipos de inspección, medición y ensayo utilizados para la aprobación de productos estén identificados, controlados, calibrados y ajustados a intervalos especificados de acuerdo con procedimientos y normas documentadas para mantener la exactitud requerida.
- ✚ ALCANCE: Va desde la recepción de los equipos de inspección, medición y ensayos, hasta la entrega en los sitios de uso y seguimiento a los mismos.

#### 16. Mantenimiento.

- ✚ OBJETIVO: Brindar confiabilidad en la operación de los equipos que hacen parte del proceso productivo, con el fin de mantener la capacidad para cumplir con los requisitos de calidad pactadas con el cliente y lograr la eficacia de los procesos y el mejoramiento continuo de estos.
- ✚ ALCANCE: Cubre el mantenimiento correctivo y preventivo de todos los equipos utilizados en el proceso productivo.

#### 17. Documentación, datos y registros.

- ✚ OBJETIVO: Mantener control de la documentación y datos vigentes que respaldan el Sistema de Gestión Integrado asegurando su emisión, almacenamiento y preservación.
- ✚ ALCANCE: Aplica a todos los documentos, datos y registros que respaldan el



Sistema de Gestión Integrado de Tubos del Caribe.

#### 18. Gestión de Recursos Humanos.

- ✚ OBJETIVO: Proporcionar al personal los conocimientos y habilidades necesarias para cumplir con los objetivos de la organización, mejorando el nivel de productividad, competencia y formación para facilitar el desempeño laboral, la toma de conciencia y el crecimiento personal de cada uno de los miembros que conforman la organización.
- ✚ ALCANCE: Entrenamiento, adoctrinamiento, calificación, recalificación y desarrollo del personal de la organización prioritariamente de aquel que realice trabajos que afecten la calidad, medio ambiente, seguridad y/o salud ocupacional.

#### 19. Auditorías internas del sistema de gestión integrado.

- ✚ OBJETIVO: Evaluar los componentes del sistema de gestión integrado para asegurar que las actividades y los resultados relacionados con la calidad, el medio ambiente, seguridad y salud ocupacional son conformes con las disposiciones planificadas y determinar la eficacia del S.G.I.
- ✚ ALCANCE: Cubre la planificación, realización de las auditorías, el informe de los resultados hasta el seguimiento y cierre.

#### 20. Control de no conformes.

- ✚ OBJETIVO: Detectar, identificar, segregar, evaluar y registrar el producto y materiales no conformes encontrados durante los procesos evitando así que los

productos defectuosos lleguen al consumidor final y detectar los procesos y/o puntos del sistema de gestión integrado no conformes para su corrección y conformidad con la norma tomada como referencia

- ✚ ALCANCE: Aplica para productos (en planta y campo), proceso, Sistema de Gestión Integrado.

## 21. Acciones correctivas y acciones preventivas.

- ✚ OBJETIVO: Asegurar que se gestione el análisis para la toma de acciones que eliminen las causas de no conformidades reales y/o potenciales en el producto, proceso y sistema de gestión integrado con el fin de prevenir que vuelva a ocurrir.
- ✚ ALCANCE: Cubre todo el Sistema de Gestión Integrado

## 22. Servicios.

- Centro de administración de la información. El Centro de Administración de la Información – C.A.I. es el lugar donde se centra el manejo de la información que respalda el Sistema de Gestión Integrado, con el objeto de garantizar su conservación y preservación.
  - Laboratorios. Metalografía. Ensayos Mecánico. Revestimiento. Metrología.
  - Aseguramiento metrológico. Definición: Metrología es la ciencia que tiene por objeto el estudio de los sistemas de medidas.
- ù Objetivos del laboratorio de metrología en tubos del caribe Ltda.
- Aplicación de un adecuado sistema de aseguramiento metrológico en el cual los resultados de la medición se utilicen para demostrar el cumplimiento de

requisitos especificados en las normas nacionales e internacionales tomadas como referencia.

- b. Garantizar que los equipos de inspección, medición y ensayo utilizados para la aprobación de productos estén identificados, controlados, calibrados y ajustados a intervalos especificados de acuerdo con procedimientos y normas documentadas para mantener la exactitud requerida.
- ù Confirmación Metrológica. Conjunto de operaciones necesarias para asegurar que el equipo de medición cumple con los requisitos para su uso previsto. Esta confirmación generalmente incluye calibración y/o verificación, cualquier ajuste necesario o reparación y posterior recalibración, comparación con los requisitos metrológicos para el uso previsto de medición, así como cualquier sellado y etiquetados requeridos.
- ù Errores en la medición. Son principalmente de 3 clases así:
- a. Errores debido a los instrumentos de medida
  - b. Errores debido al operario que los maneja
  - c. Errores debido al ambiente, principalmente a la temperatura a que tiene lugar la medición.
- ù Equipo de medición. Instrumento de medición, software, patrón de medición, material de referencia o equipos auxiliares o combinación de ellos necesarios para llevar a cabo un proceso de medición, el cual podemos definir como un conjunto de operaciones que permiten determinar el valor de una magnitud.

## 2.5 MARCO CONCEPTUAL.

- d **ACCION CORRECTIVA.** Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación indeseable. La acción correctiva se toma

para prevenir que algo vuelva a producirse mientras que la acción preventiva se toma para prevenir que algo suceda.

- d ACCION PREVENTIVA. Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencialmente indeseable.
- d CALIDAD. Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.
- d CONTROL DE LA CALIDAD. Parte de la Gestión de la Calidad orientada al cumplimiento de los requisitos exigidos por la empresa.
- d DEFECTO. Incumplimiento de un requisito asociado a un uso previsto o especificado.
- d DOCUMENTO CONTROLADO. Es aquel al cual se le hace seguimiento continuo para GARANTIZAR QUE SU CONTENIDO ESTE ACTUALIZADO, de acuerdo con el proceso o producto que respalda y sea utilizada en los bancos de trabajo asignados , la última revisión vigente. Estos documentos pueden ser modificados mediante el diligenciamiento de un formato denominado requerimiento de cambio (RC), el cual debe ser diligenciado y entregado para su tramite al Centro de Administración de la Información – C.A.I.
- d GESTION DE CALIDAD. Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad.
- d MEJORA CONTINUA. Actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos.
- d NO CONFORMIDAD. Incumplimiento de un requisito.

- d SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO (SGI). Parte del sistema de gestión total, que facilita la administración de los riesgos de Seguridad y Salud Ocupacional asociados con el negocio de la organización. Incluye la estructura organizacional, actividades de planificación, responsabilidades, prácticas, procedimientos, procesos y recursos, para establecer, implementar, cumplir, revisar y mantener la política y objetivos de seguridad y salud ocupacional.
  
- d GESTION EN SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL. Sistema que facilita la administración de los riesgos de Seguridad y Salud Ocupacional asociados con el negocio de la organización. Incluye la estructura organizacional, actividades de planificación, responsabilidades, prácticas, procedimientos, procesos y recursos, para establecer, implementar, cumplir, revisar y mantener la política y objetivos de seguridad y salud ocupacional.

## 2.6 MARCO LEGAL<sup>11</sup>

Las Normas que regulan los productos y sistemas de gestión integrado en la empresa Tenaris Tubocaribe son:

- d NORMAS API. Estas normas son emitidas por el INSTITUTO AMERICANO DEL PETROLEO (API). Fundado en el año de 1.945, con la finalidad de implementar normas que regulen la calidad en los equipos, maquinarias, materia prima, productos, personal, insumos y medio ambiente relacionado con la producción del petróleo. Las normas API aplicables y de mayor importancia en nuestra organización son:

---

<sup>11</sup> Datos elaborados en Tubocaribe por el jefe de Ingeniería de calidad y aprobado por el Subgerente de calidad. En pasaporte del sistema de calidad integrado. Edición 5ª. Cartagena de Indias. 2006

- ? API Q1. "Specification For Quality Programs For The Petroleum and Natural Gas Industry". Nos da los lineamientos sobre los que se fundamenta nuestro Sistema de Gestión Integrado.
  - ? API 5L. "Specification For Line Pipe". Norma para fabricación de tubería para conducción, empleada en gasoductos y oleoductos.
  - ? API 5CT. "Specification For Casing and Tubing". Norma para fabricación de tubería para revestir pozos y producción.
- 
- d NORMAS ISO. Normas emitidas por la ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE LA ESTANDARIZACION (ISO). Organismo fundado en 1.979, bajo lineamientos Europeos con la finalidad de dar al cliente interno y externo la seguridad y confiabilidad en los productos y/o servicios exigidos, teniendo como base la gestión de Calidad implementada en las organizaciones. Contempla 3 normas básicas que son: 9000 Fundamentos y Vocabulario; 9001 Requisitos básicos de un Sistema de Gestión de Calidad; 9004 Directrices para la mejora del desempeño.
  - d NORMAS PARA EL SERVICIO DE REVESTIMIENTO MONOCAPA Y MULTICAPA: NFA 49710/49711 norma francesa para revestimiento con Polipropileno, Polietileno respectivamente; CAN/CSAZ245.20 canadiense para revestimiento con FBE; CAN/CSAZ245.21 canadiense para revestimiento TRICAPA con polietileno.
  - d NORMA PARA TUBERÍA EMT: UL- 797, ANSI C80.3 NTC 105

### 3. METODOLOGÍA

#### 3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

En la ejecución del proceso investigativo se utilizó la investigación no experimental<sup>12</sup>-descriptiva, por cuanto los datos que se recopilaron se tomaron tal y como se aplicaron en el momento de la observación, posteriormente se cotejaron con los procesos que se debían ejecutar correctamente, en esta fase se encontraron muchas fallas y debilidades que se sortearon con la elaboración del manual para cada puesto de trabajo. Este tipo de investigación no experimental se utilizó por la facilidad al recepcionar los datos ya que posee un control menos riguroso que la investigación experimental, además porque se acerca más a la realidad, únicamente se recepciona lo observado en el trabajo de campo. El enfoque utilizado fue el Transeccional, porque los datos se recopilaron en un solo momento de la investigación y no hubo manipulación de la información.

#### 3.2 DISEÑO INVESTIGATIVO

Se utilizó el documental, al respecto la Universidad Experimental Pedagógica libertador (1990), lo define como: La elaboración de una propuesta de un modelo operativo viable, o una solución posible a un problema de tipo práctico, para satisfacer necesidades de una institución o grupo social y puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. (p.7). Este diseño investigativo se complementó con la observación de campo, ya que la información no se recopiló directamente por el investigador, pues a los trabajadores les tocó llenar un fichero que después fue cotejado por el grupo investigador y el asistente de producción; este diseño fue una ventaja al

---

<sup>12</sup> La que se cumple sin conducir intencionalmente las variables, se observan los procesos tal y como se dan en su contexto habitual para después compararlos con los existentes. Se basa en hechos que ya ocurrieron o se dieron en la realidad sin la intervención directa del investigador.

momento de realizar el esquema del manual. Según Arias F.(1999) Expresa que: “El diseño de campo consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar alguna información”. ( p.48).

### 3.3 TECNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

R Observación directa: Se aplicó esta técnica para evidenciar y visualizar la problemática de la empresa directamente por el grupo investigador debido a que la falta del manual de funciones originó inconsistencias y fallas en los puestos de trabajo, tiempos improductivos, y otras debilidades que se presentaran en la matriz DOFA. A través de esta técnica se pudo obtener información fundamental y significativa para el diseño del manual, porque se logró tener un mayor conocimiento sobre las labores realizadas en cada puesto de trabajo, las condiciones y el área donde se desempeña cada trabajador. Según Sabino, C.(1997), Señala que: “La observación directa es aquella a través de la cual se puedan conocer los hechos y situaciones de la realidad social”. (p. 134).

R La entrevista no estructurada: Esta se realizó para completar los datos que no pudieron recopilarse durante la observación ni lo que se anotó en el fichero que fue diligenciado por cada trabajador. Esta se llevó a cabo por el grupo investigador a través de entrevistas informales, a manera de charla sin ningún tipo de formato específico, por la espontaneidad al momento de contestar ya que la respuesta fluye de manera natural y real. Según Ander E. (1982) Dice que: “La entrevista no estructurada son preguntas abiertas las cuales se responden dentro de una conversación, la persona interrogada da una respuesta, con sus propios términos”.(p.227)



R Formato del manual. Se aplicó un manual donde se establecieron las funciones propias del cargo que fueron descritas por el trabajador tal y como lo hacia. Esta se hizo a todos los trabajadores que conformaron las unidades de estudio. (ver pp. 80)

### 3.4 FUENTES DE INFORMACIÓN.

Para la ejecución de la investigación, el grupo investigador se apoyó en las siguientes fuentes de información.

Õ Fuentes Primarias: Observación, entrevistas no estructuradas a todo el personal de la empresa, Fichero para cada puesto de trabajo que fue diligenciado por cada trabajador y con el cual se diseñó el manual de funciones.

Õ Fuentes secundarias. Internet, fuentes bibliográficas, revisión de archivo, documentos de la empresa proporcionado por el Área de Recursos Humanos.

### 3.5 POBLACIÓN Y MUESTRA

Se tomaron para el análisis todos los puestos de trabajos de la empresa Tubocaribe - Tenaris así:

CARGOS	FRECUENCIA	%
ADMINISTRAIVOS	134	15
PRODUCCIÓN	685	77
CONTROL DE CALIDAD	23	3
MANTENIMIENTO	50	6
TOTAL DE LA MUESTRA	892	100

El muestreo que se utilizó fue estratificado simple; se calculó la muestra teniendo en cuenta los cargos administrativos, de producción, control de calidad y mantenimiento, los cuales representaron los eslabones importantes del proceso investigativo, se hizo de esta manera con el propósito de establecer a través de su información las fallas y los cambios que se originaron en cada puesto de trabajo y en cada una de las áreas y/o dependencias de la empresa, lo que definió finalmente el rediseño de los manuales de funciones para la empresa Tubocaribe-Tenaris.

Para definir la muestra anterior se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q}{e^2}$$

Donde: n = tamaño de la muestra

Z= nivel de confianza

P y Q= variabilidad positiva y negativa

e= precisión o error

### 3.6 ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN.

Después de recopilada la información necesaria para el rediseño del manual se procedió a cotejarla con la funciones propias de cada puesto de trabajo a partir de la cual se elaboró el Manual de funciones de Tubocaribe -Tenaris.

### 3.7 DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA TENARIS TUBOCARIBE.

En la empresa Tenaris Tubocaribe originado por la fusión de las dos empresas se presenta la carencia de un manual de funciones dentro de su estructura organizativa, lo cual ha impedido realizar a cabalidad las actividades de producción a causa de la debilidad presentada en la estructura organizativa; hubo baja en la producción de algunos puestos de trabajo por el desconocimiento de las nuevas funciones establecidas a partir de la fusión. Por otra parte, el anterior manual de funciones debía salir de circulación ya que debía ser rediseñado dado el cambio de funciones en los puestos de trabajos, razón por la cual se dieron muchas fallas durante el proceso productivo en casi todas las operaciones haciéndose necesario de manera prioritaria el rediseño del manual.

A pesar de los esfuerzos que hacia la empresa por equilibrar el proceso durante la fusión se presentaron algunas debilidades que fueron por decirlo así necesarias y decisivas en el empalme de las dos empresas como: Falta de motivación de los trabajadores a causa de despidos y supresión de algunos puestos de trabajos, lo que originó una baja en la producción y por ende baja en la productividad y rentabilidad en la nueva organización debido a la salida e ingreso de personal nuevo con cero capacitaciones, cero inducción y cero entrenamiento, de hecho se dieron los tiempos improductivos y como consecuencia de ellos atraso en la producción.

Además de lo anterior se generaron cambios en las operaciones y procesos que eran totalmente desconocidas por los trabajadores antiguos y nuevos de Tubocaribe- tenaris, en este momento se hizo necesario un rediseño de los manuales de funciones y puestos de trabajo y la divulgación de la nueva estrategia corporativa de esta nueva sociedad.

En razón de lo anterior se elaboró a través de una matriz DOFA el siguiente análisis:

#### DEBILIDADES

- P Falta de información de los nuevos cambios realizados a los procedimientos establecidos.
- P Desconocimiento del nuevo direccionamiento estratégico de la nueva Administración.
- P Falta de documentación en las Funciones y responsabilidades inherentes a cada puesto de trabajo.
- P Fallas en las herramientas de consulta y comunicación.

#### OPORTUNIDADES

- P Alto grado de compañerismo del personal antiguo y nuevo
- P Trabajo en equipo
- P Excelente recurso humano con niveles de técnicos. tecnología y profesional.
- P Recurso humano joven con alto grado de proyección y superación.

#### FORTALEZAS

- P Incentivos por producción
- P Dinamismo en las tareas ejecutadas
- P Creatividad y destrezas en la ejecución de las labores realizadas
- P Alto grado de superación y deseo por aprender en toda la organización
- P Fortalecimiento en los canales de comunicación
- P Estimulo y Desarrollo de potencialidades a través de las capacitaciones y entrenamientos continuos que se han programado en la nueva estructura administrativa sobre el producto que se elabora.

#### AMENAZAS

- P Fallas en el sistema de información
- P Desmotivación del personal.
- P Deserción del personal.
- P Errores en el proceso de reclutamiento

- P Fallas en el proceso de enganche de personal
- P Falta de entrenamiento y capacitación al nuevo empleado

### 3.8 ESTRATEGIAS ESTABLECIDAS DURANTE LA INVESTIGACIÓN PARA LLEGAR AL REDISEÑO DE LOS MANUALES DE FUNCIONES. \*\*\*\*\*

A partir del análisis DOFA se establecieron estrategias necesarias para lograr el desarrollo de los manuales de funciones de Tenaris Tubocaribe en busca del engranaje adecuado a la estructura anterior con la nueva administración.

1. Se definieron los métodos a utilizar para la puesta en marcha de dichas actividades y los tiempos en que estas debían ser desarrolladas para alcanzar las metas propuestas.
2. Para el diseño de nuevos cargos se visitó cada puesto de trabajo y se hizo el seguimiento a las diferentes actividades desarrolladas por el trabajador dentro de su jornada laboral.
3. Se actualizó la información recopilada teniendo en cuenta el manual de funciones implementado por Tenaris en las diferentes plantas a nivel mundial pero antes se cotejó con el manual de funciones de Tubocaribe para hacer los ajustes pertinentes.
4. Se reemplazó el formato de Microsoft Word por un formato diseñado en Microsoft Excel que permitió optimizar espacio y de esta forma economizar costos.
5. Para el rediseño de los puestos de trabajo se verificaron las posibles modificaciones existentes en lo que se refería a la estructura organizacional.
6. Se estableció el desarrollo del proceso investigativo mediante la observación de las actividades desarrolladas en cada puesto de trabajo y la comparación con las

descritas en los manuales anteriores, reforzada con la realización de entrevistas al personal involucrado.

7. Se inició un proceso de socialización para todo el personal el cual consistió en publicar el direccionamiento estratégico corporativo, orientado a asegurar el correcto funcionamiento de las actividades de esta empresa y optimizar los niveles de eficiencia y productividad, para esto fue necesario realizar capacitaciones, video de la nueva reseña histórica, charlas de preguntas y respuestas por grupos de trabajadores con el fin de generar sentido de pertenencia y despertar iniciativa de participación en el personal para la elaboración del manual de funciones, todo enfocado a delimitar el panorama de cada cargo.
8. Después de haber logrado el interés del personal en participar activamente en la construcción del manual de funciones se inició el proceso de recolección de la información, para lo cual se entregó un formato o fichero a cada uno de los trabajadores donde detallaban cada una de sus funciones y posteriormente por el asistente de producción para cotejar la información suministrada, se realizaron charlas informales en los puestos de trabajo e igualmente la observación de cada una de las actividades que realizaban, se establecieron criterios del cargo, funciones, herramientas que utilizó para su desarrollo, se describieron las competencias o habilidades que se requerían para cada cargo, el grado de estudios y experiencia, entre otros, de una manera informal porque la única información que se tenía era la experiencia de quien desempeñaba dicho cargo en este momento con la anuencia del asistente de producción, persona clave que estuvo disponible en todo el proceso investigativo.
9. Una vez lograda la motivación del personal y contando con la colaboración del asistente de personal y desde luego con la información necesaria para el diligenciamiento del formato del Manual de Funciones se procedió a su elaboración, contando con el apoyo del Jefe Inmediato de cada cargo para su retroalimentación.

10. Se determinaron y corrigieron las inconsistencias encontradas durante la comparación y se elaboraron los respectivos manuales de acuerdo a cada puesto de trabajo.
11. Elaborados los manuales de funciones se programó una reunión con el funcionario de Recursos Humanos, donde intervinieron: el Gerente de Recursos Humanos, el analista de desarrollo y el coordinador de compensaciones para realizar la revisión de los manuales. Se hicieron las observaciones y correcciones pertinentes para la posterior aprobación del trabajo desarrollado.
12. Realizadas las correcciones respectivas se realizó el proceso de difusión de la información a los diferentes puestos de trabajo.  
Esta labor se ejecuto la primera semana de diciembre, los nuevos manuales fueron entregados a los responsables de cada una de las dependencias luego de darles a conocer el nuevo formato, estas personas se encargaron de entregarlos en sus bancos de trabajo y realizar la inducción respectiva, los manuales viejos fueron retirados y entregados al CAI su disposición.

### 3.9. TRABAJO DE CAMPO [tienes que incluirlo en la tabla de contenido](#)

- d) Se identificaron las áreas que conforman la estructura organizativa de Tenaris Tubocaribe y sus necesidades. Se hizo revisión y actualización del organigrama de la empresa identificando claramente los diferentes niveles jerárquicos y la relación supervisor – subordinado de cada una de las gerencias.
- d) Se identificaron y clasificaron las necesidades de cada cargo. Para esto se clasificó las necesidades de cada cargo, se analizó la información recopilada mediante las técnicas de observación y documentos sobre la estructura organizativa, para posteriormente elaborar las necesidades de todos los cargos diferentes que están consignado el manual anterior.

- d Establecimiento de las tareas y responsabilidades de cada una de las áreas. Después de haber identificado las necesidades de todos los cargos para el funcionamiento eficaz de la empresa, se delimitaron y definieron claramente todas las tareas y responsabilidades de cada empleado, para que estos supieran claramente cuáles son sus deberes con la empresa.
  
- d Observar que el cargo estuviera ocupado por la persona con las competencias mínimas requeridas para lograr los objetivos de Tenaris Tubocaribe. Para esto hay que certificar que el cargo sea ocupado por la persona con las competencias mínimas requeridas para lograr los objetivos de la empresa es necesario que la empresa logre poner en práctica este Manual funciones, en virtud de que los investigadores están seguros que si así lo hacen, a fin de lograr que contraten el personal adecuado con los requisitos necesarios para el cargo identificado.
  
- d Se elaboraron las descripciones de los cargos acordes a las necesidades de la empresa revisando las nuevas técnicas en el desarrollo de descripciones de cargos de acuerdo a las experiencias de las dos empresas fusionadas.



#### 4. CONCLUSIONES

Después de haber recopilado datos, cotejada la información suministrada por cada trabajador de su puesto de trabajo, establecida las debilidades ocasionadas por la fusión Tubocaribe - Tenaris a la estructura administrativa, el grupo investigador pudo valorar a través de esos aspectos los requerimientos necesarios para rediseñar el manual de funciones de la nueva organización, a fin de asegurar el correcto funcionamiento de las actividades de esta nueva empresa y optimizar los niveles de eficiencia y productividad para la misma.

Teniendo en cuenta lo anterior el grupo investigador concluyó lo siguiente:

1. Se logró sensibilizar a Todo el personal Tubocaribe-Tenaris con respecto al direccionamiento estratégico de la nueva organización, lo cual estimuló su participación en la elaboración del manual de funciones de cada dependencia.
2. Se elaboró el manual de funciones de Tubocaribe-Tenaris con base en la información recopilada por las diferentes técnicas empleadas, los cuales permitieron definir las funciones por cargo y el perfil requerido para ocuparlo.
3. Se estimuló el interés a nivel organizacional por establecer periódicamente la retroalimentación de los procesos y procedimientos para efectos de asegurar su excelente funcionamiento e igualmente optimizar sus niveles de eficiencia y calidad, con esto se da cumplimiento al máximo de su Gestión de Calidad.
4. Se utilizaron de manera eficaz las oportunidades que tiene la empresa Tubocaribe-Tenaris para hacer de sus debilidades un factor de fortaleza en la producción del mejoramiento continuo de sus procesos en cada puesto de trabajo.

5. Se proporciona y se entrega a la empresa Tubocaribe-Tenaris un Manual actualizado de todos los puestos de trabajo como una herramienta de consulta constante con el propósito de cumplir con el objetivo de la investigación y con uno de los objetivos organizacional.

## 5. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PARA TENARIS TUBOCARIBE

Tema: MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA TENARIS TUBOCARIBE.

1. OBJETIVO DE LA PROPUESTA. Entregar Una herramienta que forme parte integral del conocimiento general de nuestro SISTEMA DE CALIDAD, para que sea parte de nuestra filosofía de trabajo: GESTION y MEJORAMIENTO”, bajo los lineamientos de API Q1 e ISO 9001.

Cada empleado de TUBOS DEL CARIBE LTDA., será el encargado de implementar el programa de Calidad, como parte fundamental del propósito empresarial teniendo como base nuestra política, misión, visión, para producir tubería y prestar servicios de la mas alta calidad.

2. MISIÓN. Elaborar un manual de funciones que contribuya al mejor desempeño de las actividades de manera efectiva y eficaz para el personal de Tenaris Tubocaribe.

3. VISIÓN. Desarrollar métodos y procedimientos de trabajo que permitan alcanzar los objetivos trazados y el mejor funcionamiento del personal, a través del manual de funciones.

4. OBJETIVOS DEL MANUAL.

- Û Servir como instrumento básico para la racionalización de funciones y descripción de cada puesto de trabajo.

- ù Permitir ahorrar tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo y evitando de esta manera la repetición de instrucciones.
- ù Delimitar las funciones que deben cumplir los puestos.
- ù Utilizarlo como medio de integración y orientación para el personal de nuevo ingreso, facilitando así la adaptación a su nuevo trabajo.
- ù Proporcionar información a los trabajadores sobre sus actividades, ubicación dentro de la estructura general de la organización y de la línea de autoridad.
- ù Colaborar para la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal, proporcionando una uniformidad en el trabajo.
- ù Fomentar un mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

5. ALCANCE. La Autoridad Orgánica de este Manual deberá abarcar todos los puestos Administrativos de la empresa.

6. APROBACION. Será la directiva de la empresa Tenaris Tubocaribe quienes aprueben el contenido de este Manual y determinar la fecha de vigencia.

7. DISEÑO DEL MANUAL PARA CADA PUESTO DE TRABAJO.

Ver anexo 86

## BIBLIOGRAFIA

- & DRUCKER Peter. La Gerencia en las Organizaciones, Capitulo XVI.
- & GHERBER Sherman. Administración de Personal, Capitulo II.
- & GÓMEZ Francisco (1993). Sistema y Procedimiento Administrativo, Caracas: Editorial Fragor.
- & HURTADO de Barrera, Jacqueline (1999), Metodología de la investigación, Caracas: fundación Sypal.
- & -----,----- Jacqueline (2000), Metodología de la investigación, Caracas: fundación Sypal
- & MELINKOFF Ramón (1990), Los Procesos Administrativos, Caracas: Editorial Panapo, (1ra. Edición).
- & PINO, Ángela (1998), El Control Administrativo (Instituto Universitario de Tecnología de Administración Industrial, Trabajo publicado). IUTA Sede Nacional, Anaco.
- & RÍOS Yolimar (Marzo 2002) "Rediseño y procedimiento de compras primas requeridas (CPR-2) en la Planta Eléctrica Alfredo Salazar CADAPE". (Instituto Universitario de Tecnología de Administración Industrial, Trabajo publicado). IUTA Sede Nacional, Anaco.

& SABINO Carlos (1997), Metodología de la investigación, Caracas: Editorial Panapo.

& TAMAYO y Tamayo, Mario (1997), El proceso de la investigación científica. Limusa Noriega Edito

& VALERIA Zeledón Paola. Contador Público y Auditor egresada de la Universidad de la Frontera y actualmente Docente en el área de capacitación de la Universidad Santo Tomás de Puerto Montt.- [pvaleria@surnet.cl](mailto:pvaleria@surnet.cl)

# ANEXOS

Anexo A.  
Formato del Manual

STANDARD FUNCTION - JOB DESCRIPTION	
Job Title:	Job ID:
Usually reports to:	Date of Approval:
Issue Date:	Approved by:

PURPOSE

MAIN RESPONSIBILITIES



Job Title:	Job ID:
Position Clerical:	Date of Approval:
Issue Date:	Approved by:

SIZE		
Financial	Headcount	
	7	
PROFILE (minimum requirements)		
Education and Experience	Education:	
	Language:	
	Experience:	
OPERATING NETWORK		
INTERNAL	EXTERNAL	DESCRIPTION OF INTERACTION

Anexo B. Manuales de Puestos de Trabajos Empresa Tenaris Tubocaribe

STANDARD FUNCTION - JOB DESCRIPTION	
Job Title: ASISTENTE AREA MANAGER	Job ID: 407528
Usually reports to: GERENTE DE AREA	Date of Approval: SEPTIEMBRE 2007
Issue Date: SEPTIEMBRE 2007	Approved by: ERNESTO AMEZTOY

PURPOSE
Garantizar el cumplimiento de los objetivos de producción; Definir y desarrollar la producción local de la Unidad (PU), la estrategia y el plan de actividades bajo su responsabilidad. Cumplir con las disposiciones legales, las normas y reglamentos a nivel mundial, aumentar las inversiones y optimizar el potencial de la normalización de los procesos de gestión, dando apoyo al Area Manager.

MAIN RESPONSIBILITIES
Planificación Empresarial: Velar por el cumplimiento objetivo de la empresa por -Definir y desarrollar la estrategia comercial y el plan de actividades para el área bajo su responsabilidad.
Unidades de producción (PU): Cumplir los objetivos de la producción, la productividad, los costos, la calidad y el tiempo de entrega por -Dirigir la operación de la fábrica (producción, mantenimiento, ingeniería y calidad). -Alinear los procesos y las prácticas operativas, los criterios, los sistemas y los parámetros locales a otras plantas.
Unidades de Negocio (BU): Cumplir con los objetivos de ingresos y beneficios establecidos por -Dirigir y controlar las actividades de venta en la zona. -Velar por el cumplimiento de los procesos comerciales de los productos y servicios ofrecidos. -Asegurar la satisfacción del cliente.
Medio Ambiente y Seguridad: Asegurar el cumplimiento de las normas correspondientes. -Garantizar las condiciones de seguridad para el personal y el medio ambiente.
Control del patrimonio: Asegurar la existencia de los activos fijos por -Proteger el proceso de los materiales y los productos acabados. -Realizar seguimiento a través de los sistemas de control y la existencia de bienes dentro de los límites de la Unidad de Producción (PU).
Las relaciones industriales: Asegurar un buen clima laboral y la eficiencia de la organización por -Dirigir la gestión de las relaciones con la industria sobre la zona a cargo -Definir la alineación para la organización dentro de el marco jurídico actual.
Relaciones Institucionales: Maximizar el posicionamiento de la empresa por -Representar a la compañía en lugares, tanto públicos como privados. -Velar por el cumplimiento de los objetivos definidos por el Chief Executive Officer (CEO) y Chief Operating Officer (COO). -Velar por el cumplimiento de las responsabilidades legales. -Ser parte de la junta directiva de la empresa.
Áreas de Apoyo: Contribuir al proceso de normalización y la mejora de la productividad por -Realizar la Coordinación local de los servicios que no están directamente relacionados con la administración, las finanzas y el crédito. -Seguir las directrices establecidas para las áreas a nivel mundial.

Job Title: ASISTENTE AREA MANAGER	Job ID: 407528
Position Clerical: NO	Date of Approval: SEPTIEMBRE 2007
Issue Date: SEPTIEMBRE 2007	Approved by: ERNESTO AMEZTOY

SIZE	
Financial	Headcount
	7

PROFILE (minimum requirements)	
Education and Experience	Education: Ingeniería industrial, Administración de empresas, MBA con énfasis en administración. Language: Inglés avanzado. Experience: 10 años en administración de personal y conocimiento de procesos industriales.

OPERATING NETWORK		
INTERNAL	EXTERNAL	DESCRIPTION OF INTERACTION
Finanzas		Control y seguimiento de la ejecución presupuestal de la planta. Revisión de estados Financieros
Comercial		Conocer las necesidades de los clientes
Ingeniería		Verificar que elaboren los proyectos de acuerdo a las necesidades de la planta.
IT		Solicitar proyectos de modernización de procesos administrativo y apoyo a las gestiones de planta con las herramientas tecnológicas disponibles.
	Entidades externas	Mantenimiento de relaciones y participación gremial.
	Proveedores	Realizar negociaciones Mantenimiento de relaciones comerciales
	Alcaldes	Mantenimiento de Relaciones por sector empresarial.

Anexo C.  
Cronograma del Proceso investigativo

Actividades que se fueron dando en la realización del Trabajo por etapas	ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEP.				OCTUBRE				NOV.				DICIEMBRE			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Revisión Bibliografica	■	■																																		
Definición del tema			■	■	■	■																														
Revisión y Elaboración de antecedentes					■	■																														
Elaboración de Justificación					■	■																														
Planteamiento o y formulación del problema						■																														
Elaboración de la propuesta						■																														
Elaboración del Anteproyecto						■	■	■	■	■	■	■																								
Etapa de Observación de campo													■	■	■	■	■	■	■	■																



Anexo D.  
Formato Ficheros

NOMBRE DEL CARGO: <i>Electronico I y II</i>	REPORTA A:
Nº DE PERSONAS A CARGO: <i>0</i>	EXPERIENCIA:
EDUCACION: <i>Tecnico Electronico</i>	IDIOMA:

MISION DEL CARGO
<i>Supervisar y mantener en optimo estado los equipos electronicos que hacen parte de un proceso, evitando retrasos en la produccion, a demas cumplir con los trabajos programados, relacionados con el mantenimiento preventivo y correctivo de toda la parte electronica, todo esto cumpliendo con las normas de seguridad e higiene.</i>

FUNCIONES DEL CARGO:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asegurar que no se pare el proceso de produccion por falla en equipo electronico y en caso de que se pare, minimizar el tiempo de parada.</li> <li>- Mantener seguros y en buen estado de funcionamiento, las herramientas y equipos de trabajo.</li> <li>- Orientar que la manipulacion de los equipos se este llevando a cabo de manera adecuada.</li> <li>- Ejecutar trabajos de acuerdo las demandas requeridas por el superior.</li> <li>- Ejecutar el trabajo en condiciones de seguridad y salud ocupacional adecuadas para beneficio propio y de los compañeros de trabajo.</li> </ul>

RELACIONES DE TRABAJO INTERNAS:	DESCRIPCION DE LA RELACION:
- Produccion	- Por el mantenimiento o reparacion cuando el equipo falla y la produccion no se pueda llevar a cabo.
- Sistemas	- Ya que muchos equipos estan sistematizados y necesitamos asesoria para repararlos.
- Proyectos	- Ya que cuando entregan un proyecto necesitamos de su asesoria para resolver cualquier inconveniente.
- Mecanica	- Cuando se tiene un daño se verifica donde radica la causa, si en el area mecanica o electrica.

RELACIONES DE TRABAJO EXTERNAS:	DESCRIPCION DE LA RELACION:
- Contratistas	- Cuando contratan un trabajo, nos toca asesorar a los contratistas, y supervisar y dar el visto bueno al trabajo cuando sea necesario, o en muchos casos nos tocar pedir asesoria sobre cualquier falla en un trabajo que nos hayan entregado.

